

## **Verhaltensänderung zur Arbeitssicherheit**

### **Interview mit Gabi Lorenz**

Sich eine Welt ohne Arbeitsunfälle vorzustellen, erscheint schwierig. Im Jahr 2008 ereigneten sich im Bereich der gewerblichen Berufsgenossenschaften und der Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand durchschnittlich 26,8 meldepflichtige Arbeitsunfälle pro 1.000 Vollarbeiter. Mit der Optimierung technischer Schutzmaßnahmen sind die Unfallzahlen in den vergangenen Jahren stark zurückgegangen. Auch durch die Einführung von Arbeitsschutzmanagementsystemen mit der Umstellung auf einen prozessorientierten Ansatz (...wie wird sichergestellt, dass...?) wurden weitere Erfolge in der Reduzierung der Unfallzahlen erreicht.

Betrachtet man die Entwicklung der Unfallzahlen, könnte man den Eindruck gewinnen, dass der Weg zum unfallfreien Betrieb nicht mehr weit ist. Die Unfallzahlen jedoch belegen, dass dieser Trend sich in den vergangenen Jahren abgeschwächt hat. Die Erfahrung zeigt, dass die Bereiche Technik und System besser abgedeckt sind als die Verhaltensprävention. Die meisten Unfälle beruhen heute auf verhaltensbedingten Ursachen. Der Weg zum unfallfreien Betrieb führt folglich über Einstellungs- und Verhaltensänderung aller Beteiligten eines Unternehmens.

Der VDRI sprach mit Gabi Lorenz vom Beratungsunternehmen t&t über Einstellungs- und Verhaltensänderungsprozesse zur Arbeitssicherheit.

**VDRI:** *In welchen Situationen wenden sich Unternehmen an Sie?*

**Lorenz:** Die Situationen, die uns Geschäftsführer, Vorstände oder Werkleiter schildern, sind häufig vergleichbar. In den Unternehmen wird „alles“ getan, um Unfälle und Verletzungen zu vermeiden. Die technische Seite ist ausgereizt, die Verantwortlichkeiten und Befugnisse von Führungskräften sind klar geregelt und es gibt Unternehmensstandards zur Arbeitssicherheit. Die Führungskräfte haben das Gefühl, durch Unterweisungen und Aushänge den Mitarbeitern das Thema Arbeitsschutz zu „predigen“. Zugleich erleben Führungskräfte, dass viele Standards nicht gelebt werden.

**VDRI:** *Welche Erwartungshaltung haben die Unternehmen an Sie?*

**Lorenz:** Die meisten unserer Kunden formulieren es wie folgt „Können Sie nicht mal vorbeikommen und unseren Mitarbeitern erklären, dass sie sich endlich sicher verhalten sollen!“ Hinter dieser Erwartungshaltung verbirgt sich die Hoffnung, dass der „Prophet von außen“ bei den Mitarbeitern eine Verhaltensänderung bewirkt.

**VDRI:** *Wie reagieren Sie darauf?*

**Lorenz:** Der Wunsch, durch die Einschaltung eines externen Beraters eine direkte Verhaltensänderung bei den Mitarbeitern auszulösen, ist verständlich. Diese Lösungsversuche würden aber nicht weiterführen. Wir erklären den Führungskräften, dass irgendetwas im Unternehmen dazu beiträgt (sprich die Unternehmenskultur), dass die Situation so ist wie sie ist.



Wir erklären den Führungskräften, dass irgendetwas im Unternehmen dazu beiträgt (sprich die Unternehmenskultur), dass die Situation so ist wie sie ist.

**VDRI:** *Und warum ist es oft so wie es ist?*

**Lorenz:** Die vorherrschende Haltung vieler Führungskräfte ist: Bei uns produzieren Mitarbeiter Unfälle und Verletzungen - die müssen ihr Verhalten ändern. Zwar gibt es in Unternehmen vereinbarte Prozesse, Regeln und Unterweisungen zur Arbeitssicherheit, wobei Führungskräfte nicht immer alles kennen bzw. vorleben und einfordern. Viele dieser Regeln werden nicht gelebt oder unterschiedlich ausgelegt. Über die Gründe für dieses Verhalten wird selten gesprochen. Manchmal gibt es auch Wertekonflikte - Produktivität und Qualität kommt vor Arbeitssicherheit. Es fehlt die Kultur des gemeinsamen Lernens, klaren Grenzen, der Anerkennung und Wertschätzung.

**VDRI:** *Welchen Ansatz gehen Sie?*

**Lorenz:** Nicht die Mitarbeiter sind in den ersten Schritten das Ziel unseres Prozesses. Wir beginnen unsere Arbeit mit den Führungskräften ganz oben (Vorstand, Geschäftsführung) bis hin zur Ebene der Produktions-Führungskräfte vor Ort. Weiterhin werden der Betriebsrat und die Fachkräfte für Arbeitssicherheit mit einbezogen. Letztere werden als Experten der Arbeitssicherheit hinzugezogen. Aus meiner Sicht benötigen die Fachkräfte für Arbeitssicherheit wieder den Expertenstatus.

Führungskräfte, die versuchen, das Thema Arbeitssicherheit auf die Fachkräfte für Arbeitssicherheit zu verlagern, müssen zeigen, dass sie wieder bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

Erst wenn bei den Führungskräften eine Änderungsbereitschaft vorhanden ist, nehmen wir den Auftrag an.

**VDRI:** Ist die Zielsetzung der Arbeitssicherheit (z.B. „0-Unfälle“) für die einzelne Führungskraft und die Mitarbeiter überhaupt erreichbar?



**Lorenz:** Die Vision eines unfallfreien Betriebes - als Leitgedanke – im Unternehmen ist sinnvoll. Als Ziel ist dies für den einzelnen Mitarbeiter mitunter utopisch und frustrierend. Somit braucht es erreichbare Ziele. Eine gelebte, offene Arbeitssicherheitskultur wird benötigt, die es erlaubt, Fehler zu machen und zu lernen. Wichtig ist, dass der Mitarbeiter seitens der Führungskräfte täglich positiv, sichtbar und spürbar erlebt, dass Arbeitssicherheit umgesetzt und eingefordert wird. Wir etablieren hier „Lernsettings“, dem Unternehmen angepasst, ein Instrument zur Bewusstseinssteigerung, positiven Fehlerkultur und präventivem Blick auf Risiken. Dadurch haben Führungskräfte und Mitarbeiter die Klarheit „Jetzt haben wir eine echt gelebte Arbeitssicherheit“. Führungskräfte erleben ihre Mitarbeiter als Experten am jeweiligen Arbeitsplatz. Sie stärken das Gefühl der Eigenverantwortung und des Mitdenkens. Schließlich geht es um die eigene Gesundheit und Unversehrtheit.

**VDRI:** Welche weiteren positiven Effekte ergeben sich durch die ganzheitliche Betrachtung der Arbeitssicherheit?

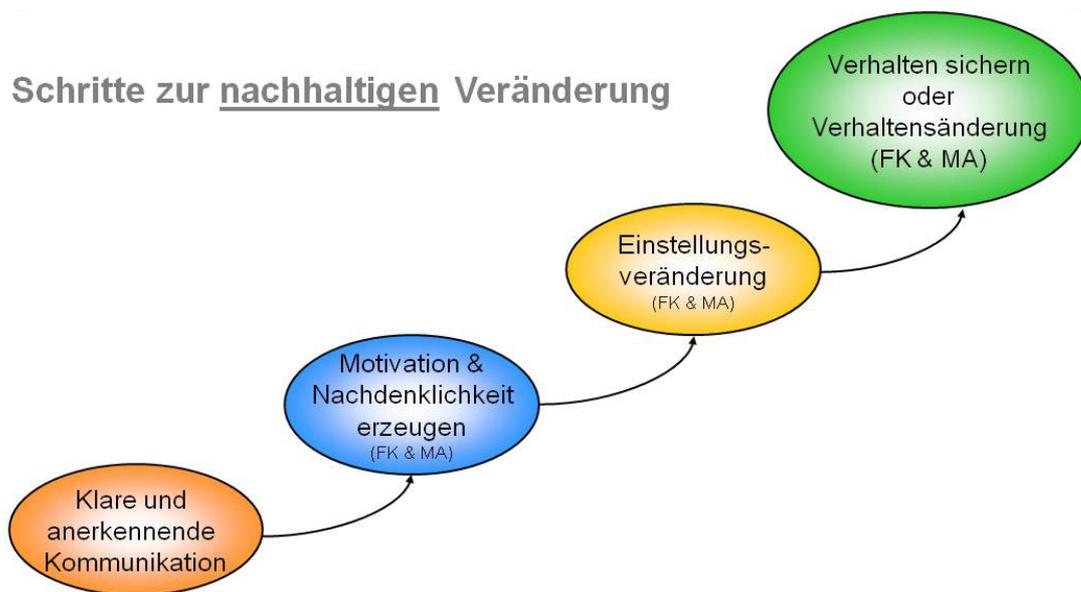
Wenn Mitarbeiter am eigenen Arbeitsplatz wahrgenommen werden und in den Arbeitssicherheitsprozess integriert werden, dann wird der Mehrwert von Arbeitssicherheit entdeckt. Dann handelt er aus innerer Überzeugung und weiß: „Das was ich hier tue, mache ich für mich.“ Diese Mitarbeiter werden sich auch im privaten Umfeld sicherer verhalten. Wenn das Risikobewusstsein des einzelnen Mitarbeiters ausge-

prägt ist, wird sich dies auch positiv auf die Reduzierung privater Unfälle und das persönliche Verhalten im Straßenverkehr auswirken.

Die erfolgreiche ganzheitliche Weiterentwicklung in der Arbeitssicherheit lässt sich nicht alleine an der Anzahl der Arbeitsunfälle messen. Eine exzellente Sicherheitskultur bringt auch positive Effekte für die Führungskultur, die Produktivität und die Mitarbeiterzufriedenheit. Das Verantwortungsbewusstsein des einzelnen Mitarbeiters ändert sich und wirkt sich positiv auf Qualität und Produktion aus.

**VDRI:** Welche Schritte sind für eine nachhaltige Veränderung erforderlich?

**Lorenz:** Der Veränderungsprozess verläuft in vier Schritten.



Die Führungskraft lernt, den Mitarbeiter für das sichere Verhalten zu wertschätzen. Außerdem werden klare Grenzen erarbeitet, ohne zugleich als „scharfer Hund“ zu gelten, hier sprechen wir von einer orientierenden Eskalation. Der Gesprächsführung kommt eine große Bedeutung zu, denn für jeden Veränderungsprozess braucht es einen guten Umgang mit Widerstand, daraus entsteht Nachdenklichkeit und Motivation. Auch persönliche, emotionale Betroffenheit braucht es. Beispiel: „Mir ist es wichtig, dass Du eine Schutzbrille trägst, damit Du Dein ganzes Leben lang Deiner Familie in die Augen sehen kannst...“. Führungskräfte haben gelegentlich nicht mehr präsent, wie diese Gespräche geführt werden bzw. welches emotionale Leid ein Unfall mit sich bringt.

**VDRI:** Welches Know-how vermitteln Sie Führungskräften zu Verhaltensänderungen?

**Lorenz:** Außer den unterschiedlichen Führungs- und Kommunikationsinstrumenten, wird der präventive Blick für Gefahren geschärft. Dafür haben wir Gefährdungsmuster entwickelt. In Workshops mit Führungskräften frage ich gerne nach der Kultur der „schnellen Helden“. Damit meine ich z.B. Instandhalter. Diese haben oft hohen Zeitdruck, damit ein Prozess schnell wieder läuft. Vielleicht werden sie sogar für die zügige Instandsetzung gelobt. Statt zu sagen: „In 10 Minuten muss die Produktion wieder laufen!“ lautet der sichere Ansatz: „Was brauchst Du, um sicher zu arbeiten?“ Sicherheit und Produktivität schließen sich nicht aus, sondern wollen optimiert werden, wie der Boxenstopp bei der Formel Eins.

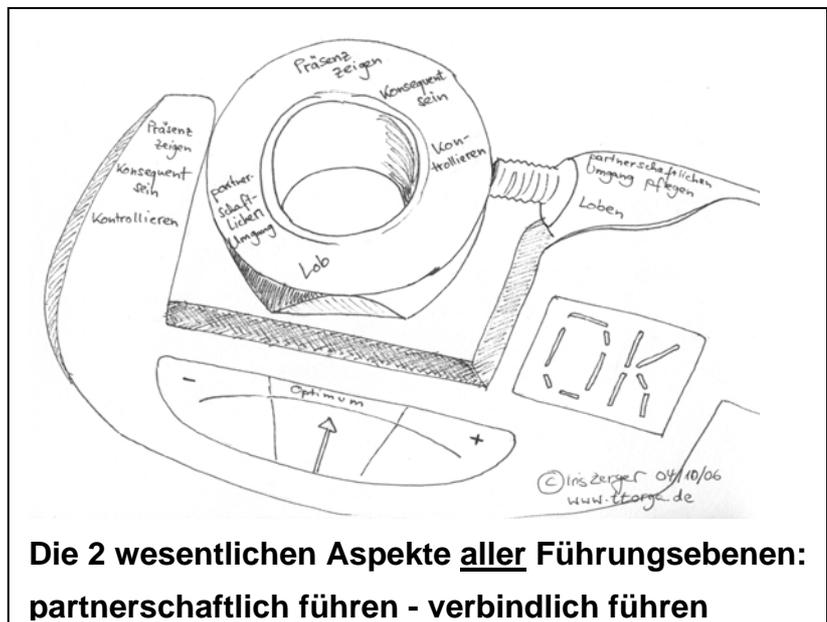
Für eine positive Fehlerkultur ist es notwendig, dass die Führungskraft Präsenz zeigt, durch offene Fragen ins Gespräch kommt, sicheres Arbeiten und richtiges Verhalten des Mitarbeiters positiv anerkennt sowie Wertschätzung entgegenbringt.

Tatsächlich ist das Training der Kommunikation im Bezug auf die Arbeitssicherheit eine der wichtigsten Punkte für einen Veränderungsprozess. Nur ein echter, gelebter, für alle Beteiligten wahrnehmbarer Arbeitsschutz wird nachhaltige Effekte erzielen.

Führungskräfte brauchen eine gute Mischung zwischen partnerschaftlicher Führung einerseits und verbindlicher Führung andererseits.

**VDRI:** Wie lässt sich das von Führungskräften und Mitarbeitern erlernte sichere Verhalten nachhaltig im Unternehmen verankern?

**Lorenz:** Ziel ist es, einen Arbeitssicherheits-Prozess in Gang zu setzen, der die Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeitern verbessert. Es braucht eine Kultur von gemeinsamer Verantwortung und



gemeinsamen Mitdenken. Führungs- und Kommunikationsprozesse werden ständig weiterentwickelt und in der Praxis mit Leben gefüllt. Dann sind Einstellungs- und Verhaltensänderungsprozesse in der Arbeitssicherheit erfolgreich.

Ein Instrument, diesen Prozess kontinuierlich aufrechtzuerhalten, ist der „Risiko-Lerngang<sup>®</sup>“, der zu dritt durchgeführt wird. Einmal im Monat wird je Abteilung in wechselnder Besetzung ein Mitarbeiter oder die Führungskraft einer anderen Abteilung eingeladen, um zusammen die Arbeitsabläufe hinsichtlich Arbeitssicherheit zu betrachten. Der Blick für Strukturen und sichere Abläufe wird hierbei geschärft. Mitarbeiter und Führungskräfte kommen abteilungsübergreifend ins Gespräch. Arbeitssicherheits- und Kommunikationsprozesse werden für Führungskräfte und Mitarbeiter spürbar erlebt.

Die Nachhaltigkeit eines solchen Prozesses ist letztendlich eine Frage des Engagements von Führungskräften und der Unternehmensleitung - mit Sicherheit aber kein Zufallsprodukt.

**VDRI:** *Frau Lorenz, vielen Dank für das Interview.*

Das Interview führte Detlef Guyot

t&t Bernd und Dirk Taglieber GbR  
Organisationsentwicklung - Training - Beratung  
Gabi Lorenz  
Am Schlossberg  
D- 76835 Hainfeld  
www.ttorga.de

**zur Person**

Gabi Lorenz ist Teamleiterin bei der t&t Bernd und Dirk Taglieber GbR. Das Beratungsunternehmen ist spezialisiert auf den Feldern Einstellungs- und Verhaltensänderung in der Arbeitssicherheit und Qualität, Teamentwicklung und Organisationsberatung.

