

Weiterentwicklung der Sicherheitskultur

RISIKO-LERNGANG IM ZENTRUM

Bisherige Ansätze zur Unfallprävention führen nicht mehr zu einer signifikanten Absenkung der Unfallereignisse und der unfallbedingten Ausfallzeiten bei Landesforsten. Der Träger der Unfallversicherung im Staatswald verlangt Veränderungen. Durch führungsorganisatorische Maßnahmen sind möglicherweise deutliche Präventionseffekte zu erreichen. Eine auf Wertschätzung aufbauende Kommunikation bringt mittel- bis langfristig eine Veränderung der Unternehmenskultur mit sich. Als Indikator für die Zielerreichung sollen die unfallbedingten Ausfallzeiten bis zum Jahr 2015 um 30% gegenüber dem Referenzjahr 2009 gesenkt werden.

Ausgangslage

Im Rahmen eines Arbeitsschutzsymposiums kam die Fachkraft für Arbeitssicherheit des südlichen Landesteils in Kontakt mit einem Vertreter der Unternehmensberatung t&t Organisationsentwicklung – Training – Beratung, Hainfeld (www.ttorga.de), die durch die von ihnen angestoßenen Prozesse im Bereich der Industrie, vorzeigbare Erfolge in der Reduktion von Unfällen und der damit verbundenen unfallbedingten Ausfalltage vorweisen können. Der Ansatz von t&t geht davon aus, dass nicht zu wenige Kenntnisse, Fortbildungen oder Regelungen vorliegen, sondern dass es zumeist an der Umsetzung von Regelungen und dem Anwenden vorhandener Kenntnisse und Fertigkeiten mangelt.

Zeitgleich konfrontierte die Unfallkasse Rheinland-Pfalz in Andernach im Frühjahr 2010 Landesforsten in Person des Direktors der Zentralstelle der Forstverwaltung (ZdF) mit einem Hinweis auf mehrere schwere Unfälle und einer zu hohen Zahl der unfallbedingten Ausfalltage bei den staatlichen Forstwirten und Forstwirten in den vergangenen drei Jahren. In diesem Zusammenhang wurden Konsequenzen von Landesforsten eingefordert.

Vorgehen und Akteure

So kam es zu einer Kooperation zwischen Landesforsten und t&t. Nach der Bildung einer Steuerungsgruppe, der Einbeziehung des Personalrats sowie der Vorstellung des Konzepts bei der Unfallkasse im Herbst 2010, war es zwingend notwendig, dass sich t&t-Geschäftsführer Dirk Taglieber einen ersten Überblick über die Dienststellen, Rollen, Funktionen und die diversen Prozesse im Bereich der Waldarbeit bei Landesforsten verschafft.

Hierzu wurden in den Forstämtern Bienwald, Hinterweidenthal und Westrich strukturierte Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Funktionsgruppen geführt. Parallel wurden in der ZdF und ihren Außenstellen Führungskräfte identifiziert, die durch ihre Funktionen bzw. ihre Weisungen gegenüber den Forstämtern das Arbeitssicherheitsgeschehen im Wald unmittelbar oder mittelbar beeinflussen. Auch diese Personen beantworteten bei den anstehenden Interviews die Fragen von Herrn Taglieber.

In einem nächsten Schritt wurde festgelegt, dass sich die Interventionen auf die dreizehn ausgewählten ZdF-Führungskräfte konzentriert und ein Ausrollen in die Fläche im Pilotforstamt Hinterweidenthal erfolgen soll.

Im Rahmen mehrerer Workshops vermittelte Herr Taglieber im Zeitraum Mai bis August 2011 den ZdF-Führungskräften und der Führungscrew des Forstamts in Hinterweidenthal das theoretische Basiswissen zum Prozess „Weiterentwicklung der Sicherheitskultur...“. Parallel zur Information und Fortbildung der vier teilautonomen Gruppen des



Forstamts erfolgten Intensiv-Trainings für das praxisnahe Durchführungswerkzeug im Prozess, den sog. „Risiko-Lerngang®“ (RLG). Hierbei liegt der Fokus auf einer Arbeitsbeobachtung hinsichtlich Arbeitssicherheit und dem anschließenden Feedback an die Ausführenden der forstbetrieblichen Arbeiten durch gemischte Teams aus zwei bis drei Personen, die sich aus den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Forstamts unter Beteiligung von Führungskräften der ZdF zusammensetzen.

In diesem Zusammenhang soll auf die Haltung hingewiesen werden, mit der ein RLG durchgeführt wird. Es geht nicht um das Aufdecken von Fehlern oder offensichtlich falschem oder regelwidrigem Arbeitssicherheitsverhalten, sondern um das Aufspüren von „guten“ und positiven Aspekten im Bereich der Arbeitssicherheit. Jede Kleinigkeit ist wichtig und in der überwiegenden Zahl der bisher durchgeführten RLG konnten die ausführenden Forstwirtinnen und Forstwirte beim professionellen und damit sicheren Handeln „erwischt“ werden. Auf unsichere Handlungen und Zustände und die dadurch entstehenden Risiken wird selbstverständlich auch eingegangen, das Verhalten hinterfragt, richtiges, sicheres Verhalten gemeinsam besprochen und ggf. weitere Maßnahmen festgelegt.

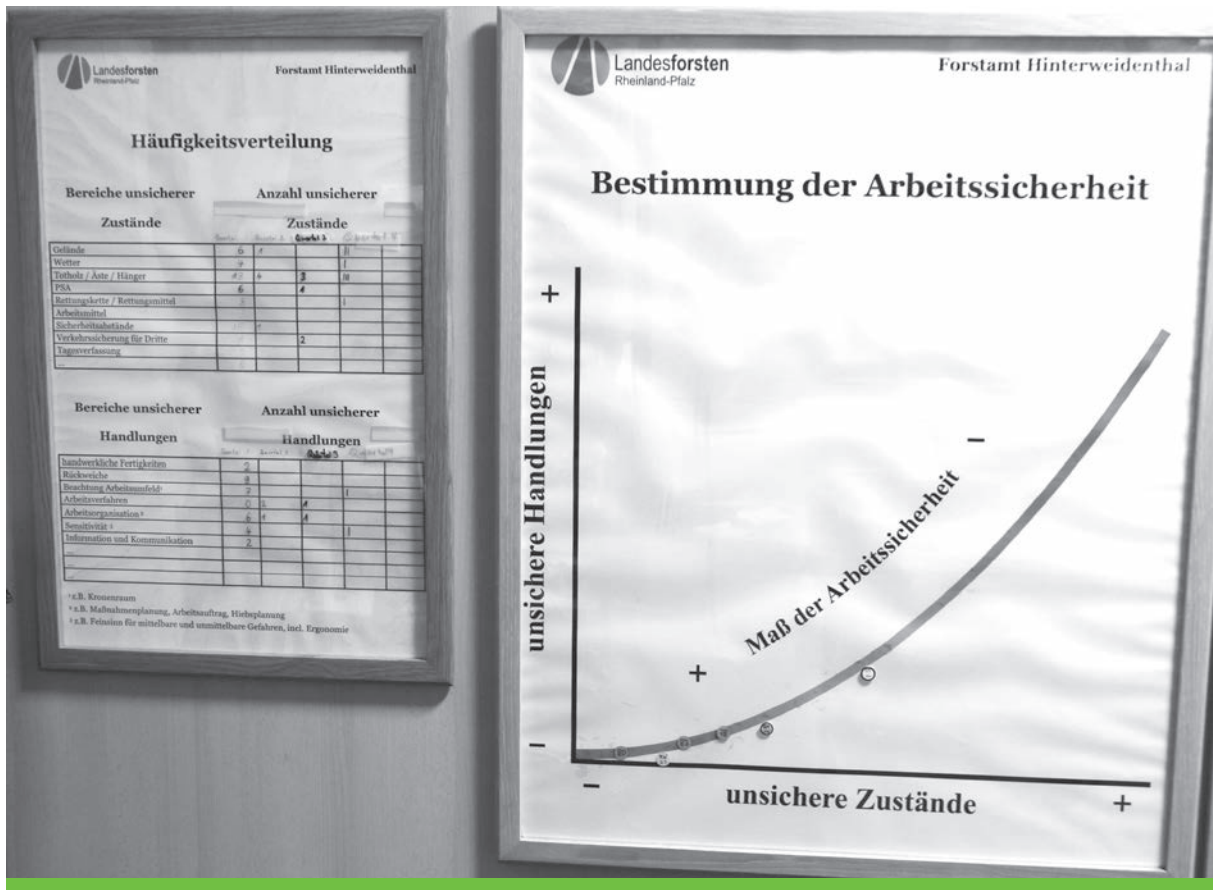
Dies ist eine Abkehr von der bisher geübten Praxis, das „Falsche“ mit Hilfe von Checklisten aufzuspiüren, dieses als „böse“ zu charakterisieren und es in weiteren Schritten „ausmerzen“ zu wollen. Die Haltung

derjenigen, die einen RLG durchführen, ist die Haltung von Lernenden, und somit verbieten sich Fragen nach dem immer wiederkehrenden bohrenden „Warum“, welches in den meisten Fällen Widerstände auslöst. In einer Art explorierender sowie interessiert-lernenden Haltung soll den Dingen auf den Grund gegangen werden; möglicherweise gibt es gute Gründe für ein – aus der Sicht der Beobachter – unsicheres Handeln oder einen unsicheren Zustand. Ein überlegtes Handeln und risikominimiertes Vorgehen der Personen, welche die forstbetrieblichen Arbeiten ausführen ist angesagt. Untersuchungen aus dem Bereich der Arbeitssicherheit zeigen, dass sich auf Basis von 30.000 unsicheren Zuständen und Handlungen, ein Unfall mit Todesfolge ergeben kann (siehe Grafik „Unfallpyramide“).

Die positiven und negativen Ergebnisse der RLG werden künftig in den Besprechungen der jeweiligen teilautonomen Arbeitsgruppen sowie in den Dienstbesprechungen des Forstamts thematisiert; Themen mit überregionaler Bedeutung sind Gegenstand von Besprechungen in den Gebietsreferaten und innerhalb der ZdF. Alle Ergebnisse werden in einer Datenbank erfasst und mit Überbegriffen versehen, so dass eine Clusterung möglich ist.

Ziele

Oberstes Ziel des Prozesses ist, die Arbeit bei Landesforsten noch sicherer zu machen. Das gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass bereits eine Reihe anderer



Für jeden erkennbar: Stellenwert von Arbeitssicherheit – Infotafel im Flur Forstamtsgebäude Hinterweidenthal

Institutionen und Funktionen im Bereich des Arbeitsschutzmanagements, wie z. B. Sicherheitstrainer, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Arbeitsschutzausschuss, Betriebsärzte, Forstliches Bildungszentrum (FBZ) beim Forstamt Hachenburg, Referat Technische Produktion der ZdF, Unterweisungen etc. sehr erfolgreich und engagiert im Bereich der Prävention von Unfällen vorhanden sind bzw. agieren. Führungskräfte aller Ebenen erkennen ihre Verantwortlichkeit im Bereich der Arbeitssicherheit und nehmen diese auch für andere erkennbar wahr. Das bedeutet, dass nicht nur der Mann oder die Frau an der Säge verantwortlich für Arbeitssicherheit zeichnet, sondern jeder bzw. jede einzelne Person bei Landesforsten. Leitbegriff dafür ist die „Verantwortungsgemeinschaft Arbeitssicherheit“.

Diese neue Haltung kommt unter anderem darin zum Ausdruck, dass der Unternehmensberater mit seinen Interventionen beim Direktor der ZdF ansetzte und nicht wie bisher bei den Forstwirten und Forstwirten, welche die praktische Arbeit ausführen. Hierzu bedarf es einer Veränderung der Einstellung und der Haltung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der verschiedenen Beschäftigtengruppen. Jeder Einzelne, der an der Arbeit direkt oder indirekt beteiligt ist, muss ggf. seine Einstellung und sein Verhalten verändern. Alte Gewohnheiten aufzugeben gelingt nicht von heute auf morgen,

daher handelt es sich um einen längeren Veränderungsprozess, in dem Widersprüche zugelassen und die Leistungen der im Wald tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anerkannt und gewürdigt werden.

Kernstück des Prozesses ist die Veränderung der Kommunikation und die Anerkennung der Leistungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine veränderte Kommunikation, die auf gegenseitiger Wertschätzung, Respekt, Verantwortung, Offenheit und Vertrauen basiert, bringt unweigerlich eine Veränderung der Unternehmenskultur mit sich. Der angestoßene Arbeitssicherheitsprozess stellt damit eine klassische Organisationsentwicklungsmaßnahme mit katalytischer Wirkung in alle anderen Unternehmensbereiche dar.

Weiterhin braucht Arbeitssicherheit einen anderen Stellenwert innerhalb von Landesforsten, was bisher schon durch die Aussage „In jedem Zweifelsfall hat die Arbeitssicherheit Vorrang vor den ebenfalls bedeutsamen Aspekten Arbeitsqualität, Arbeitsorganisation und Arbeitsleistung“ zum Ausdruck kommt. Es existiert eine klare und deutliche Vorstellung einer unfallfreien Zukunft mit dem nicht verhandelbaren Ziel „Null-Unfälle“ und der Aussage „Alle Verletzungen sind vermeidbar!“.

Durch Etablieren und ständige Vergrößerung dieser „Verantwortungsgemeinschaft Arbeitssicherheit“ sowie dem Engagement jenseits von Zuständigkeiten werden ständig unfallträchtige Risiken erkannt und entschärft. Als Indikator für die Zielerreichung sollen die unfallbedingten Ausfallzeiten bis zum Jahr 2015 um 30% gegenüber dem Referenzjahr 2009 gesenkt werden.

Lessons Learned

Im Rahmen einer internen Evaluation der bisherigen RLG im Forstamt Hinterweidenthal durch Forstamtsleiter und TPL sowie Fachkraft für Arbeitssicherheit und Personal- und Organisationsentwickler wurden folgende Aspekte angemerkt:

- Anzahl der RLG war zu Beginn des Prozesses zu hoch (Gründe: Notwendigkeit eines schnellen Erfolges im Sinne des Projektmanagements und um die Sache „ins Laufen zu bringen“)
 - Aufstellen von Regeln für die RLG
 - Fokus der RLG muss auf Arbeitssicherheit und NICHT auf den Fachthemen (wie Waldbau, Naturschutz, Forsttechnik etc.) liegen
 - Ein RLG pro Monat und Teil-taG; dabei auf Verteilung achten und RLG auf alle – nicht nur auf gefahrgeneigte und komplexe – Betriebsarbeiten erweitern
 - Erarbeitung eines Maßnahmenplans für das weitere Vorgehen
 - Visualisierung der Ergebnisse der RLG für jeden sichtbar im Eingangsbereich des Forstamts (Signal: „Arbeitssicherheit hat hier einen hohen Stellenwert!“)
- Durchführung eines Review-Workshops gemeinsam mit der Unternehmensberatung t&t im Januar 2013
 - Fokus auf den Gesamtprozess „Arbeitssicherheit“ und Zusammenspiel mit anderen beteiligten Institutionen bei Landesforsten berücksichtigen
 - Der Prozess ist Teil der vom Direktor der ZdF angestoßenen (Veränderungs-) Strategie der drei Linien „Verdeutlichung und Zuweisung von Rollen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Landesforsten“, „Personalentwicklungskonzept 2012“ sowie „Prozessberatung auf der örtlichen Ebene“
 - Bei dem Prozess handelt es sich um ein Alleinstellungsmerkmal für Landesforsten Rheinland-Pfalz (Landesforsten als „Best-Practice-Case“ im Rahmen der „Gesamtdeutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA)“ der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz)

Ausblick

Im Sommer 2012 wurde der Prozess „Weiterentwicklung der Sicherheitskultur ...“ in den Forstämtern Westrich und Wasgau angestoßen; für das Frühjahr 2013 stehen die Forstämter Soonwald, Altenkirchen und Johanniskreuz auf dem Programm.

Landesforsten bedankt sich bei der Unfallkasse für die ideelle und finanzielle Unterstützung des Prozesses sowie für das entgegengebrachte Vertrauen bei der Verwirklichung im Rahmen der Organisationsentwicklung hin zu einer nachhaltigen und spürbaren Veränderung der Unternehmenskultur.

Udo Ferber
ZdF