



# Sicherheits- ingenieur

Fachzeitschrift für betriebliches Sicherheitsmanagement und Prävention

- Anzeige -

115 Jahre ATLAS Safety Shoes

**Thought Leader  
feiert Jubiläum**



**Arbeitsunfall mit Konsequenzen**  
Aus Versäumnissen gelernt



**Fahrbare Hubarbeitsbühnen**  
Absturzrisiken vermeiden



**Bau- und Arbeitsstättenrecht**  
Fluchtwege: hin und weg



Best Practice Landesforsten Rheinland-Pfalz

# BBS in der Waldarbeit – Teil 2

Autoren:



Foto: privat

**Udo Ferber**

Personal- und Organisationsentwicklung Landesforsten Rheinland-Pfalz, Zentralstelle der Forstverwaltung, Neustadt an der Weinstraße



Foto: privat

**Dirk Taglieber**

Inhaber t&t Organisationsentwicklung, Hainfeld Dipl. Betriebspädagoge Experte für Einstellungs- und Verhaltensänderung und Entwicklung betrieblicher Sicherheitskultur

Im zweiten Teil wird geschildert, wie für die Einführung des EVA-Prozesses gezielt ein Forstamt mit offenem Interesse ausgewählt und alle relevanten Akteure frühzeitig eingebunden wurden. Trotz anfänglicher Skepsis und Widerstände gelang es, die Akzeptanz für neue Methoden zu stärken und die Sicherheitskultur nachhaltig weiterzuentwickeln.

**I**m ersten Teil war zu erfahren, wie es zu einer Zusammenarbeit zwischen Landesforsten Rheinland-Pfalz und t&t Organisationsentwicklung kam und welche entscheidenden Klärungen vorzunehmen waren, damit die konkrete Arbeit in und mit den 45 Forstämtern gestartet werden konnte.

## Einer darf immer der Erste sein

Eine wichtige Prämisse aus Berater-sicht war, dass wir weder mit einem Forstamt mit besonders vielen Vorkommnissen (Unfälle, Verletzungen, unfallbedingte Ausfalltage) noch mit einem außergewöhnlich erfolgreichen Forstamt starten wollten. Dieser Prämisse folgt t&t

Organisationsentwicklung grundsätzlich bei der Definition von Pilotbetrieben.

Erstere würden den Prozess möglicherweise als Straffaktion empfinden, Letztere könnten die Notwendigkeit aufgrund ihrer guten Ergebnisse nicht nachvollziehen. Aus diesem Grund wählten wir ein Forstamt im Mittelfeld, dessen Leiter grundsätzliches Interesse für den Prozess zeigte. Das Forstamt Hinterweidenthal erfüllte diese Kriterien ideal.

### Einbindung der Führungsebene

Zunächst galt es, die relevanten Akteure (Forstamtsleitung, technische Produktionsleitung, technische Produktionsassistenten, Revierleitungen und den örtlichen Personalrat) zu informieren und für Fragen zur Verfügung zu stehen. Da diese Funktionsgruppen im Alltag wenig mit Organisations- oder Kulturentwicklung befasst sind, war eine sorgfältige Einführung erforderlich. Die Ziele des EVA-Prozesses (Einstellungs- und Verhaltensänderung in der Arbeitssicherheit – EVAprocess®) sowie die dazugehörigen Schritte und Inhalte mussten verständlich und nachvollziehbar erklärt werden.

### Umgang mit Skepsis

Trotz grundsätzlicher Offenheit zeigten sich in den ersten Gesprächen auf Leitungsebene durchaus skeptische Reaktionen – was jedoch nicht ungewöhnlich ist. Aus langjähriger Erfahrung der Berater von t&t Organisationsentwicklung ist es eher außergewöhnlich, wenn keine Skepsis oder Bedenken aufkommen. Kundenbedenken sind grundsätzlich positiv zu bewerten, da die Beteiligten ihr System am besten kennen. Durch aufmerksames Zuhören und klärenden Dialog können diese Bedenken konstruktiv bearbeitet werden. Nach zwei bis drei Meetings war dieser Prozess abgeschlossen und die Planung der nächsten Schritte konnte beginnen.

### Begleitung und Einarbeitung vor Ort

Um einen engen Austausch zu gewährleisten und Wahrnehmungen rückzukoppeln, begleiteten die leitende Sicherheitsfachkraft Martin Grill, der Personal- und Organisationsentwickler Udo Ferber sowie jeweils eine leitende Führungskraft die Berater vor Ort. Sie erklärten und zeigten viele Arbeitsabläufe und sorgten gleichzeitig für die Sicherheit der Berater, da der Wald und forstbetriebliche Arbeiten erhebliche Gefahren bergen. Dadurch lernten die Berater viel über die Prozesse sowie die Team-, Sicherheits- und Organisationskultur von Landesforsten.

### Methodentransfer von der Industrie zum Forst

t&t Organisationsentwicklung hatte bis dato hauptsächlich in Industriekontexten gearbeitet, wo der Boden eben, die Anlagen gesichert, die Maschinenrisiken klar definiert und die Prozesse oft gleichförmig und optimiert sind. Die Berater wussten daher nicht, ob ihre Methoden für die Waldarbeit und die Arbeitssicherheitskultur geeignet sein würden. Be-

reits nach den ersten Besuchen vor Ort wurde jedoch deutlich, dass der EVA-Prozess sehr gut zu den Forstbetriebsarbeiten passt.

### Respektvoller Umgang mit den Mitarbeitenden

Bei allen Waldbesuchen informierten die Berater zunächst ausführlich über ihr Anliegen und betonten, dass sie zum Lernen vor Ort seien und die Mitarbeitenden die eigentlichen Experten darstellten. Eine respektvolle Haltung gegenüber der Erfahrung der Mitarbeitenden ist essentiell für jeden Berater. Stets wurde um Erlaubnis gebeten, bei der Arbeit zuschauen zu dürfen, und angeboten, anschließend die beobachteten sicheren und gegebenenfalls unsicheren Aspekte zu besprechen.

Die meisten Forstmitarbeitenden zeigten sich sehr offen und dankbar, wenn sie spürten, dass keine Fehlersuche oder Vorwürfe beabsichtigt waren. Vereinzelt gab es Mitarbeitende, die lieber ungestört arbeiten wollten – ein Phänomen, das auch in der Industrie auftritt. Insgesamt entstanden jedoch viele konstruktive Gespräche.

### Erkenntnisse aus der Analyse

Die Analyse zeigte, dass viele Regeln praktisch umgesetzt werden und sich in sicheren Verhaltensweisen niederschlagen. Gleichzeitig wurden unsichere, unbewusste Routinen, unterschiedliche Regelauslegungen und die Unterschätzung einiger Gefahren deutlich. Auffällig war, dass selten bis nie die Arbeitsausführung (Sicherheit) beobachtet wurde, sondern der Fokus auf den Ergebnissen lag (Produktion, Arbeitsaufträge, Qualität und Leistung). In diesem Aspekt ähnelten die Forstmitarbeitenden durchaus bekannten Industriesituationen.

### Die eigentliche Herausforderung

Aufgrund der positiven Reaktionen und Erfahrungen im Wald erwarteten wir, dass die nun folgenden Funktionsträger-Workshops relativ unkompliziert verlaufen würden. Funktionsträger deshalb, weil nicht alle involvierten Mitarbeitenden Führungsfunktionen innehatten, jedoch eine wichtige Rolle für den Prozess spielten. Diese Einschätzung erwies sich jedoch als falsch – eine wichtige Erkenntnis für uns.

### Paradigmenwechsel in der Führungskultur

Da der EVA-Prozess neue, ungewohnte Themen und Führungsverhaltensweisen vermittelt und trainiert, mussten diese zunächst verstanden und als sinnvoll erachtet werden. Wer 20 oder 30 Jahre bestimmte Dinge völlig anders gesehen, gemacht oder erfahren hat, steht vor einer erheblichen Herausforderung.

So war es für viele Teilnehmende ein völliger Paradigmenwechsel, einem Mitarbeitenden zu sagen, dass man eine sichere Handlung beobachtet hat und warum man diese für sicher hält. Typische Reaktionen waren: „Ich soll dem jetzt sagen, was er gut macht – ehrlich? Der denkt doch, dass ich getrunken habe!“ Auch die Art der Beobachtung und wie zukünftig



Foto: © Ferber/Landesforsten RLP

In Workshops wurden alle „Funktionsträger“, die für den Prozess eine wichtige Rolle spielen, eingebunden.

über unsichere Verhaltensweisen und Zustände gesprochen werden sollte, war zunächst ungewohnt.

### Erfolgreiche Veränderung durch Begleitung

Die Mehrzahl der Mitarbeitenden ließ sich jedoch darauf ein und erkannte nach und nach den Nutzen dieser Ansätze. Ein wichtiger Erfolgsfaktor war, dass die Berater von t&t Organisationsentwicklung niemanden überreden oder überzeugen wollten. Stattdessen zeigten sie Respekt vor der Erfahrung der Kolleginnen und Kollegen und luden sie zum Mit- und Nachdenken ein – ein Ansatz, der hervorragend funktionierte.

### Das „Imperium“ schlägt zurück

Was soll nun diese Überschrift, werden sich manche fragen. Sie beschreibt treffend ein Phänomen, das während unserer Workshops mit den Verantwortlichen im Forstamt zutage trat.

Typisch für Organisationsentwicklungsprozesse – und EVA ist ein systemischer BBS-Prozess – ist, dass vieles anders läuft als geplant. Häufig entstehen unerwartete Widerstände, mit denen im Vorfeld niemand gerechnet hat.

Rund fünf Jahre zuvor durchliefen die Landesforsten bereits einen grundlegenden Veränderungsprozess. Damals wurde allen staatlichen Revierleitungen

– besser bekannt als Försterinnen und Förster – die Führungsverantwortung für die ihnen zugeordneten Waldarbeiterinnen und Waldarbeiter entzogen. Grund war die Einführung eines neuen Produktionssystems, das die gesamte Ressourcensteuerung und Personalverantwortung auf die „Technische Produktionsleitung“ (TPL) übertrug. Für die Revierleitungen bedeutete dies einen Rollenwechsel: Aus Führungskräften wurden „Architekten des Waldes“ – allerdings ohne Personalverantwortung. Während manche dies vielleicht gleichgültig hinnahmen, empfanden die meisten Kolleginnen und Kollegen diesen Schritt als Verlust. Zugleich wurden die Reviere als territoriale Zuständigkeitsbereiche deutlich vergrößert.

Die Umsetzung dieser Veränderungen verlief damals alles andere als optimal. Die Betroffenen wurden zu wenig einbezogen und man setzte sich kaum mit ihren Widerständen auseinander. Nach dem Motto „Je schneller, desto besser“ und „Nicht lange reden – einfach machen!“ wurde der Prozess durchgezogen – eine Vorgehensweise, die man leider auch in der Industrie immer wieder findet. Doch unterdrückte Widerstände verschwinden selten von selbst; meist treten sie später umso heftiger wieder zutage.

Genau das zeigte sich nun bei der Einführung des EVA-Prozesses im Pilotforstamt – und später auch an

weiteren Standorten. Die Revierleitungen äußerten – durchaus nachvollziehbar – die Sorge: „Erst nehmt ihr uns die Führungsverantwortung weg, und jetzt kommt sie durch die Hintertür wieder zurück.“ Tatsächlich war das so nicht ganz korrekt, denn eine formelle Führungsrolle sollten sie nicht übernehmen. Vielmehr bestand ihre Aufgabe darin, als Teil der „Verantwortungsgemeinschaft Sicherheit“ auch Risiko-Lerngänge® (Verhaltensbeobachtungen im EVA-Prozess) mitzugestalten.

Die meisten Revierleitungen verstanden dies letztlich. Dennoch musste der alte Ärger aus dem vorangegangenen Prozess erst einmal aufgearbeitet werden. Denn eines steht fest: Widerstände lösen sich nicht in Luft auf, nur weil man sie ignoriert. Früher oder später schlägt das „Imperium“ zurück.

### Weitere Schritte ...

Organisationsentwicklung – und damit auch die Weiterentwicklung der Sicherheitskultur – ist ein vielschichtiger und anspruchsvoller Prozess. Deshalb bezogen wir auch die externen Schlüsselakteure im Wald mit ein: also die Unternehmer, die Landesforsten bei der Bewältigung des Arbeitsvolumens unterstützen, sowie alle relevanten Beteiligten der vorgesetzten Behörde, der Zentralstelle der Forstverwaltung (ZdF), die im Sicherheitsprozess eine bedeutende Rolle spielen.

Gerade Letztere luden wir gezielt in den Wald ein und nutzten sie als sogenannte „Fremde Blicke“. Auf diese Weise wurden sie für die Forstwirinnen und Forstwirte nicht nur sichtbar, sondern auch erlebbar und konnten aktiv an der Entwicklung der Sicherheitskultur mitwirken. Die Mitarbeitenden wurden sukzessive in speziell konzipierten Informationsveranstaltungen einbezogen. So erhielten sie ein besseres Verständnis dafür, welchen Weg Landesforsten aktuell einschlägt – und wie sie diesen aktiv mitgestalten können.

Natürlich galt es auch, einige organisatorische und administrative Fragen zu klären: Wer übernimmt die Planung aller Verhaltensbeobachtungen (Risiko-Lerngänge®)? Wo werden Maßnahmen gesammelt und bearbeitet? Und wer stellt sicher, dass die Prozesse sowohl qualitativ als auch quantitativ wie gewünscht weiterlaufen?

Bereits in dieser frühen Einführungsphase erhielten wir Besuch von der Unfallkasse Rheinland-Pfalz, dem Unfallversicherungsträger für den Staatswald. Die zuständigen Entscheidungsträgerinnen und -träger zeigten sich sehr angetan von der Einführung des EVA-Prozesses. So konnte nicht nur das Roll-out auf die verbleibenden Forstämter beschlossen, sondern auch eine finanzielle Unterstützung auf den Weg gebracht werden.



In den Workshops wurde zum Mit- und Nachdenken eingeladen.

Foto: © Ferber/Landesforsten RLP