



# Sicherheits-ingenieur

Fachzeitschrift für betriebliches Sicherheitsmanagement und Prävention

Smarte PSA

## Sicherheit braucht klare Normen



**Bewerten von Chemikalien**  
Epigenetik und Arbeitsschutz



**Gefährdungsbeurteilung**  
Grenzen bei Führungskräften



**Neue DGUV Vorschrift 2**  
Zwischen Fortschritt und Alltag



Foto: © Landesforsten RLP

Best Practice Landesforsten Rheinland-Pfalz

# BBS in der Waldarbeit – Teil 3

Im dritten Teil geht es um den „Roll-out“ des EVA-Prozesses (systemischer BBS-Prozess) bei Landesforsten Rheinland-Pfalz. Dabei werden die förderlichen wie auch die hinderlichen Themen, Bereiche und Ereignisse beleuchtet, die einerseits herausfordernd, andererseits aber auch typisch und in gewissem Maße normal für solche Kulturveränderungsprozesse sind.

**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

**I**m zweiten Teil wurde darüber berichtet, wie ein Pilot-Forstamt gefunden wurde und welche wichtigen Aspekte geklärt werden mussten, um dann in die eigentliche Arbeit (Analyse vor Ort, Mitarbeiter- und Kooperationsgespräche, Workshops, lessons learned, ...) einzusteigen.

**Das große Ganze erkennen**

Nachdem der EVA-Prozess im Pilotforstamt erfolgreich etabliert war, konnten sich auch externe Unterstützer wie die Unfallkasse Rheinland-Pfalz und weitere Interessierte – etwa Vertreter anderer Forstämter und zentrale Führungskräfte – ein eigenes Bild machen. Immer mehr öffneten sich für den Prozess und signalisierten aktives Interesse: „Wann dürfen wir mitmachen?“ oder „Wann geht es auch bei uns los?“ – ein erfreulicher Effekt, der einer bloßen Verordnung klar vorzuzie-

hen ist. Natürlich braucht es manchmal trotzdem einen gezielten Anstoß.

Wichtig ist: Die Einbindung übergeordneter Regional-, Finanz-, Controlling- und Beschaffungsleiter war kein Zufall, sondern fester Bestandteil des Pilotprojekts. Gerade diese Schnittstellenbereiche müssen oft erst ein neues Verständnis dafür entwickeln, wie ihr tägliches Handeln die Sicherheitskultur beeinflusst. Besonders der damalige Direktor Dr. Hermann R. Bolz war hier ein leuchtendes Vorbild und Motor des Wandels. Sein authentisches Engagement unterstreicht, wie unverzichtbar die Unterstützung der obersten Führungsebene für einen nachhaltigen Veränderungsprozess ist.

Wo immer möglich, wurden interessierte und engagierte Forstämter im Roll-out bevorzugt – frei nach dem Motto „Motivation wird belohnt“. Gerade in

Veränderungsprozessen wie dem EVA-Prozess sind positive Beispiele und Erfolgsgeschichten essenziell, um auch Zweifler, Zögernde oder Skeptiker zu ermutigen. Skepsis ist dabei keineswegs ein Hindernis, sondern oft sogar Ausdruck von Verantwortung und Kompetenz. Denn alle, die sich auf den EVA-Prozess eingelassen haben, tragen Verantwortung für ihre Mitarbeitenden und die Kultur vor Ort – und das sollte nicht leichtfertig aufs Spiel gesetzt werden.

### Roll-out und Widerstände

Bei 45 Forstämtern im ganzen Land verlief natürlich nicht alles reibungslos. Trotz zahlreicher Erfolgsgeschichten bleiben Widerstände und Herausforderungen unvermeidlich – sie gehören zu jedem Veränderungsprozess dazu. Für alle, die Veränderungen gestalten oder begleiten: Widerstände sind normal, oft Ausdruck von Unsicherheiten oder Sorgen. Entscheidend ist, wie man damit umgeht und sie für den Wandel nutzbar macht. Offenheit, transparente Kommunikation und der Dialog mit allen Beteiligten helfen oft schon weiter.

Ebenso wichtig ist jedoch das Durchhaltevermögen der Organisation – nicht gleich nachzugeben, wenn Gegenwind oder Gerüchte aufkommen.

### Alte Gewohnheiten abstreifen

Hier einige Beispiele, die uns als interne und externe Prozessgestalter begegnet sind:

### Interne Sicherheits-Trainer

Bereits vor dem Start des EVA-Prozesses bildete Landesforsten RLP eigene Sicherheitstrainer aus, die in technischen und fachlichen Schulungen hervorragende Arbeit leisteten – was auch im EVA-Prozess anerkannt wurde. Dennoch fühlten sich einige Trainer in ihrer Kompetenz hinterfragt, da ihre Arbeit nun durch neue Ansätze und Methoden einer modernen Sicherheitskultur ergänzt wurde. Oft steckte die Sorge dahinter, an Bedeutung zu verlieren. Erst durch gezielte Gespräche und die Einbindung in EVA-Workshops wurde deutlich, dass sie durch den Prozess Unterstützung erhalten und ihre Rolle sogar an Wert gewinnt. Außerdem erkannten sie, dass Führungskräfte künftig eine aktivere Rolle beim Thema sicheres Verhalten und in der Kommunikation darüber übernehmen müssen. Außerdem wurde deutlich, dass Methoden wie Verhaltensbeobachtungen, regelmäßige Präsenz vor Ort und eine neue, offene Kommunikation über sicheres und unsicheres Verhalten einen grundlegenden Wandel darstellen – und sich klar von den bisherigen Ansätzen unterscheiden.

### Ein Fürst, der seine Ruhe will?

Die meisten Forstamtsleitungen standen dem Sicherheitsprozess offen gegenüber. Mit guten Workshops und Beziehungsarbeit ließen sich in der Regel schnell Vertrauen und Motivation aufbauen. Es gab jedoch auch Leitungen, die sich nicht einbinden lassen wollten und lieber „ihr eigenes Ding“

machten. Diese Haltung wirkte sich oft auf das gesamte Forstamt aus und machte die Umsetzung des Prozesses dort deutlich anspruchsvoller. Themen, die in anderen Forstämtern schnell verstanden wurden, mussten hier mehrfach erklärt und intensiv diskutiert werden. Dabei war unser Ziel nie das bloße Überreden, sondern vielmehr, durch Nachdenklichkeit echte Veränderungsbereitschaft zu wecken. Gerade an solchen Stellen war die Unterstützung von Direktor Dr. Hermann R. Bolz wertvoll: Er stand klar hinter dem Prozess und brachte auch eigene Veränderungen in Haltung und Einstellung offen ein.

### Führung und Verantwortung

Eigentlich sollte Führung selbstverständlich sein: Orientierung geben, Ziele setzen, wertschätzen, das Gespräch suchen und auch unangenehme Themen ansprechen. Im EVA-Prozess zeigte sich jedoch, dass manche Führungskräfte ihre Mitarbeitenden eher verwalteten oder Aufgaben verteilten, statt aktiv zu führen. Einige konzentrierten sich lieber auf persönliche Lieblingsthemen, beispielsweise die Jagd, als auf Führungsaufgaben. Mit den im EVA-Prozess eingeführten Instrumenten reichte das jedoch nicht mehr aus. Es wurde deutlich, dass Führungskräfte stärker ihre Verantwortung für die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden und die Sicherheitskultur wahrnehmen müssen. Natürlich gab und gibt es auch viele engagierte und aktive Führungskräfte, die diese Rolle bereits vorbildlich ausfüllen.



## > 150 Online-Unterweisungen für Arbeit & Gesundheit

- ▶ Pauschalpreis pro Lerner für alle online Arbeitsschutzunterweisungen (LMS, SCORM) und mehr...
- ▶ Alle Online-Unterweisungen auch als PowerPoint in über 30 Sprachen verfügbar.

### ▶ Unterstützung beim Aufbau eines rechtssicheren Unterweisungssystems:

Wir prüfen Ihre Betriebsanweisungen und passen unsere Standard-Module entsprechend an. Zu den online-Unterweisungen erhalten Sie eine Arbeitsanweisung, in der alle Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für ein rechtssicheres Unterweisungssystem festgelegt sind.

[www.betriebinbestform.de](http://www.betriebinbestform.de)

### Typische Stolpersteine

In Veränderungsprozessen begegnet man immer wieder der Haltung: „Das ist nur die nächste Sau, die durchs Dorf getrieben wird – einfach aussitzen!“ Ob offen ausgesprochen oder still gedacht – solche Reaktionen sind nicht ungewöhnlich und oft Folge früherer, schlecht umgesetzter Initiativen. Sie erschweren neue Prozesse erheblich und zeigen, wie wichtig eine sorgfältige, professionell begleitete Einführung ist. Genau das war ein Erfolgsfaktor im Sicherheitskultur-Prozess bei Landesforsten RLP.

Natürlich gab es auch Versuche, den Prozess zu diskreditieren – durch Gerüchte, Verzögerungen oder übermäßige Problematisierung. Ein regelmäßiger Austausch im übergeordneten Steuerkreis half, den Fokus zu bewahren und das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren.

Auch die Vielzahl an Beteiligten darf nicht unterschätzt werden: Unfallkasse, Ministerium, kommunale Forstbereiche, Bürgermeister, Verwaltungen und deren Versicherungen. Diese Komplexität erforderte immer wieder Kompromisse, klare Kommunikation und das Auflösen von Missverständnissen.

### Am Ende belohnt uns der Erfolg

Waldarbeit zählt nach wie vor zu den gefährlichsten Tätigkeiten in Deutschland. Im Jahr 2009 sah sich Landesforsten Rheinland-Pfalz im Vergleich zu 15 Forstverwaltungen bundesweit auf dem letzten Platz. Seit 2023 jedoch steht Landesforsten an der Spitze: mit den wenigsten Unfällen, Verletzungen und unfallbedingten Ausfalltagen.

Dieser Erfolg ist das Ergebnis eines Zusammenspiels aus engagierten Mitarbeitenden, finanzieller Förderung, einem erfahrenen Beraterteam und der Fähigkeit der Organisation, sich selbstkritisch zu reflektieren und mutig neue Wege zu gehen.

Ein fast schon amüsanter „Fun-Fact“: Einige andere Forstverwaltungen wollen diesen Erfolg nicht glauben. Sie vermuten geschönte oder manipulierte Zahlen – was jedoch keineswegs der Fall ist.

### Weitere konkrete Veränderungen

Relativ rasch haben die Führungskräfte und die Mitarbeitenden festgestellt, dass Arbeitssicherheit sich auf alle Bereiche des täglichen Lebens anwenden lässt und der Gedanke der Verantwortungsgemeinschaft auf andere Unternehmensbereiche (Bildung, Kooperation, Leistung etc.) übertragbar ist.



Foto: © Landesforsten RLP

Beziehungsarbeit schafft Vertrauen und Motivation.

Die Rollen im Arbeitsschutz sind den Mitarbeitenden heute deutlich bewusster, und das Thema ist Teil der täglichen Kommunikation.

In den teilautonomen Arbeitsgruppen wird mehr aufeinander geachtet und offen über Sicherheit gesprochen. Forstwirterinnen und Forstwirte bringen ihre Expertise selbstbewusst ein und werden aktiv in Entscheidungen einbezogen. Die regelmäßigen Risiko-Lerngänge® fördern den direkten Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und stärken das gegenseitige Verständnis.

Revierleitungen berücksichtigen Arbeitssicherheit stärker in der Planung, etwa bei der Markierung von Totholz. Die Beschaffung von Sicherheitstechnik läuft reibungslos, und Arbeitssicherheit steht in Besprechungen ganz oben auf der Agenda – ein klares Zeichen für die Verankerung im Denken.

Wertschätzende Kommunikation, Vertrauen und eine konstruktive Fehlerkultur haben sich spürbar verbessert – mit positiven Auswirkungen auf die gesamte Unternehmenskultur.

### Verantwortungsgemeinschaft stärken

Landesforsten Rheinland-Pfalz wird die Verantwortungsgemeinschaft Arbeits-

sicherheit weiter ausbauen. Geplant sind vertiefende Fortbildungen zur wertschätzenden Kommunikation, intensivere Risiko-Lerngänge® und neue Austauschformate zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Ein täglicher „Sicherheitsmoment“ – ein kurzer Austausch zu Sicherheitsthemen vor oder nach der Arbeit – soll zusätzlich das Bewusstsein stärken.

Die Idee der Verantwortungsgemeinschaft wird künftig auf weitere Unternehmensbereiche übertragen. Ein besonderes Anliegen bleibt die Sensibilisierung von Unternehmern für Arbeitssicherheit.

### S-BBS als Game-Changer

Der von t&t Organisationsentwicklung weiterentwickelte BBS-Prozess (EVA), ergänzt um systemische Elemente, zeigt eindrucksvoll, wie sich Einstellungen und Verhalten im Arbeitsschutz nachhaltig verändern lassen – und dabei gleichzeitig Führung, Kommunikation, Anerkennung sowie Lern- und Fehlerkultur stärken.

Viele Unternehmen kennen BBS kaum oder haben ein verzerrtes Bild davon. Richtig eingeführt, mit Augenmaß und professioneller Begleitung, kann BBS einen echten Paradigmenwechsel bewirken – und damit zum Game-Changer für Arbeitssicherheit und Unternehmenskultur werden.