UK PT
Unfallkasse
Post und Telekom

Fachinformation

Psychologie in der Arbeitssicherheit

Warum verhalten wir uns so, wie wir uns verhalten?

Inhalt

1 „Ich habe meine guten Gründe!“
Der „Faktor Mensch“ in der Arbeitssicherheit **4**

2 „Wer bremst, verliert“
Wie kommt es überhaupt zu (Arbeits-)Unfällen? **6**

3 „Was ist denn jetzt schon wieder los?“
Was können wir aus Zwischenfällen lernen? **11**

4 „Ach, du dicke Beule!“
Bei Einhaltung aller Vorschriften wäre das nicht passiert **15**

5 „Das ist riskant“
Heinrichs Dreieck – das Konzept der Sicherheitspyramide **18**

6 „Das hab ich übersehen“
Täuschungsmanöver **20**

7 „Das mach ich aus Gewohnheit“
Warum verhalten wir uns so, wie wir uns verhalten? **22**

8 „Was treibt uns an?“
Zuckerbrot oder Peitsche? **34**

9 „Wenn du es eilig hast, geh langsam“
Verhaltensweisen bei Zeit- und Termindruck **42**

10 Sicheres Arbeiten von Mitarbeitern fördern
Das Konzept der „Behavior Based Safety“ **44**

11 Unfallfrei seit 360 Tagen
Schlusswort **50**

1. „Ich habe meine guten Gründe!“

Der „Faktor Mensch“ in der Arbeitssicherheit

Die Schokokuss GmbH

Das ist die Schokokuss GmbH. Wenn Sie genau hinschauen, erkennen Sie Herrn Wind, Herrn Wolke und Herrn Sonnenschein, drei der vier Lagerarbeiter, die auf dem Gelände unterwegs sind. Herr Nebel ist bereits im Lager verschwunden. Die vier sind eine muntere, in puncto Arbeitssicherheit aber nicht immer vorbildliche Truppe der Schokokuss GmbH. Herr Donner, er steht am Wareneingang, ist ihr Vorgesetzter.

Welche Rolle spielt der Mensch im Bereich der Arbeitssicherheit? Die Arbeitsschutzakteure haben in den vergangenen Jahren gute Arbeit geleistet und große Erfolge erzielt, um die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Menschen sicher und gesund arbeiten können. Dennoch gibt es immer wieder und immer noch sicherheitskritische Situationen, in die der Mensch sich hineinmanövriert, und es passieren Unfälle.

Das bedeutet: Wenn es also nicht primär an mangelnder Technik oder gesundheitsschädigenden Rahmenbedingungen wie Lärm, Hitze, Kälte, Zugluft oder giftigen Chemikalien liegt, müssen weitere Einflussgrößen wirksam werden. Und in der Tat: Analysiert man die Entstehung von Unfällen und Beinaheunfällen genauer, zeigt sich, dass organisatorische Unzulänglichkeiten und insbesondere der Mensch mit seinem Verhalten kritische Faktoren sind, welche die Arbeitssicherheit gefährden.

Dies lässt sich auch statistisch belegen: Je mehr man sich um die technischen Aspekte der Arbeitssicherheit bemüht, desto geringer wird die Gesamtzahl der Unfälle. Desto höher wird aber auch der relative Anteil menschlichen Verhaltens am Zustandekommen eines Arbeitsunfalls. Verschiedene Quellen sprechen von 79 – 96% aller Unfälle, die durch menschliches Verhalten verursacht werden.

Nun könnte man sagen, Verursacher der meisten Unfälle ist der Mensch, und hätte einen Schuldigen identifiziert. „Menschliches Versagen“ ist eine beliebte Kategorie für die Erklärung von unerwünschten Vorkommnissen. Doch ganz so einfach ist es nicht, denn „unpassendes“ Verhalten gibt es nicht. Verhalten ist immer bedeutungsvoll für eine handelnde Person, auch wenn die Gründe für Außenstehende nicht immer offensichtlich und nachvollziehbar sind. Hieraus ergibt sich ein Dilemma für den Arbeits- und Gesundheitsschutz: Auf der einen Seite erfordert sichere Arbeitsausführung „normierte“ Verhaltensweisen, andererseits hat der Mensch „seine guten Gründe“, wenn er sich nicht an die Verfahrensregeln hält.

Ansätze, um diesen Konflikt zu lösen, bietet die „Psychologie der Arbeitssicherheit“. Sie liefert Erklärungen, warum sich manche Menschen arbeitssicher und manche sicherheitswidrig verhalten, und bietet Ansatzpunkte, wie man sicherheitswidriges Verhalten in sicherheitsgerechtes Verhalten überführen kann. Darüber hinaus kann sie noch eine ganze Menge weiterer interessanter Denkanstöße geben, die im Arbeits- und Gesundheitsschutz wirksam umgesetzt werden können.

Fragen, die an die „Psychologie der Arbeitssicherheit“ gerichtet werden, lauten:

- Wie kommt es überhaupt zu Arbeitsunfällen?
- Was können wir aus Fehlern lernen?
- Warum halten wir uns nicht an die Vorschriften?
- Warum verhalten wir uns so, wie wir uns verhalten?
- Was treibt uns an: Zuckerbrot oder Peitsche?
- Wie kann man Einfluss nehmen auf das Verhalten von Menschen?
- Gibt es die Unfällerpersönlichkeit?
- Brauchen wir vielleicht sogar die Gefahr?

Antworten darauf finden Sie in diesem Heft. Tauchen Sie ein in das spannende Gebiet der Psychologie und begleiten Sie die vier Mitarbeiter, die bei der „Schokokuss GmbH“ im Lager beschäftigt sind, eine Woche lang bei ihrer Arbeit.

2. „Wer bremst, verliert!“

Wie kommt es überhaupt zu (Arbeits-)Unfällen?

Montagmorgen

Die Arbeitswoche beginnt. Die vier Mitarbeiter sind bis zum späten Vormittag mit dem Einräumen von Waren und dem Ausräumen von Schokolade, Zucker und Waffeln zur Lieferung in die Produktion beschäftigt. Um 11:15 Uhr passiert's. Schon seit längerer Zeit befand sich in der Lagerhalle ein tellergroßes Loch, welches die Mitarbeiter immer elegant umfuhren. Sie machten sich einen Sport und Spaß daraus, so knapp wie möglich am Loch vorbeizufahren und schlossen Wetten ab, wer als Erster das Loch touchieren oder gar hineinfahren würde. Herr Nebel verlor. Sein Stapler geriet mit dem linken Hinterrad ins Bodenloch, in einer Schrecksekunde verriss er das Lenkrad und kippte beinahe um. In allerletzter Minute brachte Herr Nebel sein Fahrzeug wieder in die Waagrechte, doch er stieß sich dabei heftig am Kopf und prellte sich die Schulter.

Wie kam es zu diesem Unfall? Erst eine Ursachenanalyse kann auf eine solche wichtige Frage eine Antwort geben, wobei sich menschliche Beweggründe einer augenscheinlichen Erklärung oft entziehen und deshalb schwierig zu ermitteln sind. Wer gibt schon zu, dass er Nervenkitzel bei der Arbeit sucht?

Das T-O-P-System

Bei dem Versuch einer Systematisierung von Unfallursachen hat man festgestellt, dass es für die Grobklassifizierung drei Bereiche gibt, denen Unfallursachen zugeordnet werden können: die Technik, die Organisation und / oder die Person. Diese Triade wird als T-O-P-System bezeichnet.

Technik

Zu den technischen Ursachen, die Unfälle begünstigen, zählen veraltete Anlagen, unsichere Maschinen, fehlende Schutzvorrichtungen und unzulängliche Betriebsmittel. Der Faktor Technik würde in unserem Beispiel dann als ursächlich angenommen, wenn das Gurtsystem im Stapler defekt gewesen wäre und Herr Nebel sich nicht hätte anschnallen können oder wenn der Stapler überladen gewesen und deshalb ins Schlingern gekommen wäre.

Organisation

Organisatorische Ursachen für sicherheitskritische Situationen oder Arbeitsunfälle sind in den Arbeitsanforderungen, den Arbeitsbedingungen und der Arbeitsorganisation zu suchen. Warum kümmerte sich niemand um die Absicherung der gefährlichen Stelle? Hat der Vorgesetzte nichts bemerkt?

Person

Der menschliche Anteil an Unfällen und Störfällen lässt sich plakativ durch fehlendes Wissen, Können, Wollen, Müssen und Dürfen beschreiben. Haben die Kollegen die Gefahr nicht erkannt oder wussten sie nicht, was passieren kann, wenn sie mit dem Stapler ins Loch fahren? Konnten sie der Stelle nicht ausweichen? War der Spaßfaktor höher als das Sicherheitsbewusstsein? Wollten sie den Kick? Durften sie ungestört durch Herrn Donner ihre Rallyes fahren?

Natürlich beeinflussen auch Ablenkung, mangelnde Aufmerksamkeit und gesundheitliche Beeinträchtigungen das Verhalten von Menschen. Nach einem 10-Stunden-Tag ist man weniger aufmerksam als frisch ausgeruht zu Arbeitsbeginn.

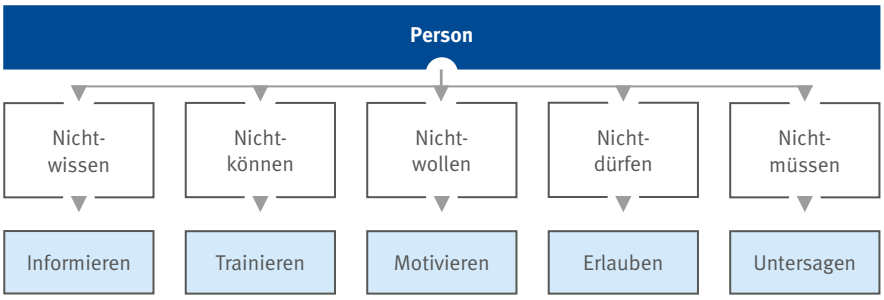
Meist sind es mehrere Bedingungen, die unglücklich zusammenwirken. Eine Überladung des Staplers, gekoppelt mit dem Spaßfaktor führt eher zu einem Unfall als das alleinige Ausleben des Spaßbedürfnisses. Hätte jemand die potenzielle Unfallstelle abgesichert, wäre es trotz fehlender Gurtsicherung nicht zu diesem Zwischenfall gekommen. Das heißt, ein ganz bestimmtes Ereignis, welches im kritischen Moment wirksam wird, löst den Zwischenfall oder Unfall aus. Hätte diese Bedingung in dieser bestimmten Situation nicht vorgelegen, wäre nichts passiert. Erst die Wechselwirkung der Systemkomponenten führt zum Unfall oder Zwischenfall.

! *DAS KÖNNEN SIE TUN*

Für Ihre gedankliche Recherche, was bei Unfällen oder Zwischenfällen mitverursachend war, können Sie sich die Vorlagen „Unfallanalyse und Analyse von Gefahrenquellen" auf den Seiten 9 und 10 zunutze machen. Überlegen Sie – am besten im Team –, wie sicherheitskritische Situationen in Zukunft vermieden werden können.

Eine Unfallursachenanalyse ist trotzdem notwendig, denn je nachdem, welche Ursache im Vordergrund steht, sind entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um künftige Ereignisse solcher Art zu vermeiden. Ist ein technischer Mangel primärer Unfallverursacher, ist dies relativ einfach festzustellen und zu beheben (wenngleich das durchaus kostenintensiv sein kann). Auch organisatorische Unzulänglichkeiten, welche die Sicherheit gefährden, können überdacht und abgestellt werden. Die „menschliche Komponente" ist schwieriger zu erfassen und zu beeinflussen. Nichtwissen und Nichtkönnen lassen sich mit der Vermittlung von Informationen, beispielsweise im Rahmen eines Sicherheitsgesprächs oder durch das Trainieren von Fertigkeiten, ins Gegenteil verkehren. Bei Nichtdürfen und Nichtmüssen bedarf es mutiger Schritte seitens der Entscheidungsträger und bei Nichtwollen der ganzen Überzeugungskraft des Vorgesetzten.

Gründe für sicherheitswidriges Verhalten – gleichzeitig Ansatzpunkte zur Verhaltensbeeinflussung



Beispiel Checkliste

Unfallanalyse und Analyse von Gefahrenquellen

Unfallursache	Maßnahmen
Technik Das Loch im Boden. Überprüfung der Stapler.	Maßnahme Loch wird umgehend geschlossen.
	Verantwortlich Herr Donner informiert Herrn Schwarz aus der Abteilung 3.2 und Herrn Weiss aus der Abteilung 4.5.
	Maßnahme abgeschlossen bis 23.10.
Organisation Die gefährliche Stelle war nicht abgesichert. Wer war dafür verantwortlich?	Maßnahme Verantwortlichkeiten klären.
	Verantwortlich
	Maßnahme abgeschlossen bis
Person Leichtsinn.	Maßnahme Ein Sicherheits-gespräch mit den Mitarbeitern der Abteilung wird durchgeführt.
	Verantwortlich Herr Donner
	Maßnahme abgeschlossen bis 15.11.

Checkliste

Unfallanalyse und Analyse von Gefahrenquellen

Unfallursache	Maßnahmen
Technik	Maßnahme
	Verantwortlich
	Maßnahme abgeschlossen bis
Organisation	Maßnahme
	Verantwortlich
	Maßnahme abgeschlossen bis
Person	Maßnahme
	Verantwortlich
	Maßnahme abgeschlossen bis

3. „Was ist denn jetzt schon wieder los?“

Was können wir aus Zwischenfällen lernen?

Dienstag

Herr Nebel bleibt heute zu Hause und will am Mittwoch wiederkommen. Herr Donner nimmt sich vor, ein Gespräch mit allen vieren zu führen. Er überlegt gerade, wie er dies am besten anstellt, da ertönt lautes Geschrei und Getöse aus dem Lager. Herr Wind kniet vor seinem Stapler und sammelt seine Pappschachteln, die er zum Lkw bringen wollte, wieder ein. Herr Donner schüttelt den Kopf: „Was ist denn jetzt schon wieder los?“ – „Ich hab vergessen, die Gabelverlängerung auszufahren, deshalb ist die Ladung weggerutscht. Ich hatte es eilig, weil heute so viel zu tun ist, und dann fehlt noch der Kollege Nebel. Die Produktion ist schon stinksauer“, antwortet Herr Wind aufgebracht.

Hinweise, welche für Schlüsse aus „Fehlern“, die aufgetreten sind und Unfälle oder Beinaheunfälle verursacht haben, gezogen werden können, gibt die wissenschaftliche Fehlerforschung. Sie befasste sich in ihrer Tradition lange Zeit nur mit individuellen Handlungsfehlern: Unfälle wurden danach ausgewertet, welche falsche Handlung den Unfall verursacht hat. Dieser Personenansatz – es gibt einen Schuldigen – führt jedoch vor allem in komplexen Systemen an Grenzen. Heute wird eine systemische Sicht auf Fehler favorisiert: Wie im T-O-P-Modell führt nicht eine falsche Handlung zu einem Unfall oder einem Zwischenfall, sondern viele Ereignisse auf mehreren Ebenen führen dazu, dass ein erwünschtes oder unerwünschtes Ergebnis eintritt.

Der Fehlerforscher Reason unterscheidet „aktive Fehler“ und „latente Bedingungen“, die Unfälle verursachen. Aktive Fehler begeht der Mensch am Ende der Ereigniskette, sie haben unmittelbare Konsequenzen und lösen Unfälle oder Zwischenfälle aus.

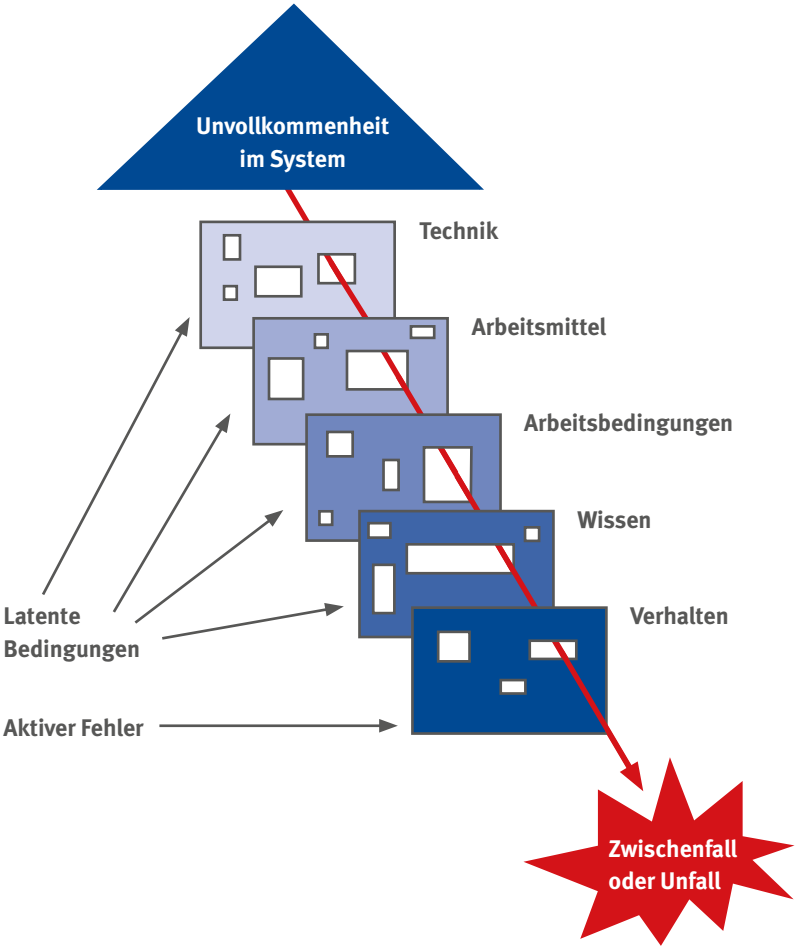
Der „aktive Fehler“ von Herrn Wind war die Nichtbenutzung der Gabelverlängerung. Daraus resultierte das Wegkippen der Ladung nach vorne, weil sich der Schwerpunkt der Ladung nicht über der Gabel befand.

Latente Bedingungen für die Entstehung von kritischen Situationen und Unfällen werden durch Organisationsentscheidungen geschaffen. Geht man auf organisatorischer Ebene von falschen Voraussetzungen aus, zum Beispiel von einer zu knapp veranschlagten Zeit für einen Vorgang oder einem Personalkontingent, welches im Vertretungsfall zu knapp bemessen ist, dann werden sich solche Entscheidungen erst später bemerkbar machen – dann nämlich, wenn der Mensch im System einen aktiven Fehler begeht. Weitere latente Unfallbedingungen sind fehlende Unterweisungen, eine problematische Dienstplangestaltung oder die fehlende Wartung von Betriebsmitteln.

Zu den „latenten Bedingungen“, die den Zwischenfall im Lager der Schokokuss GmbH mitverursachten, zählte der von Herrn Wind empfundene vermeintliche oder reale – ein wichtiger Unterschied – Zeitdruck. Er führte dazu, dass Herr Wind vergaß, die Gabelverlängerung zu benutzen. Zudem fehlte Herr Nebel, dessen Arbeit die Kollegen daher mitübernehmen mussten.

Reason stellt die Kombination und das Wirksamwerden von „latenten Bedingungen“ und „aktiven Fehlern“ in einem „Käsescheibenmodell“ dar. Jede „Käsescheibe“ stellt eine latente sicherheitsrelevante Bedingung dar: Technik, Arbeitsmittel, Arbeitsbedingungen, Wissen. Die Löcher in den Käsescheiben sind unterschiedlich groß, was bedeutet, dass sicherheitsrelevante Umstände besser oder schlechter von der Systemkomponente wie in einem Netz aufgefangen werden. Die Wartung der Fahrzeuge wird beispielsweise immer zum vorgeschriebenen Zeitpunkt durchgeführt (kleines Käseloch, weil Wartungsfehler passieren können), dafür gibt es zu wenig Fahrzeuge (größeres Loch) und zu wenig Personal (ganz großes Loch). Diese Vorausbedingungen ermöglichen es, dass der Fehler sich von Käsescheibe zu Käsescheibe „frisst“, bis er am Ende in einen Zwischenfall oder Unfall mündet: Er hat alle Sicherheitsnetze passiert. Das geschieht vor allem in Situationen jenseits der Routine, also wenn ungewöhnliche Umstände neues Verhalten erfordern. Leider sind die Löcher im Käse und ihre Größe nicht immer auf den ersten Blick zu sehen, ein Käse ist ja auch gut verpackt. Erst ein Zwischenfall oder Unfall machen deutlich, wo die Löcher im Käse zu groß sind.

Entstehung von Fehlern nach Reason



Neuere Konzepte der Sicherheitsforschung fordern als Konsequenz daraus, dass Systeme resilient sein sollen. Resilienz (lat. resilire = zurückspringen, abprallen) bedeutet, dass ein System gegenüber Störungen tolerant oder widerstandsfähig ist. Störungen werden durch das System ausgeglichen und somit unwirksam, da sie vom System aufgefangen und „unschädlich“ gemacht werden. Man kann sich das wie ein Stehaufmännchen vorstellen, welches sich aus jeder beliebigen Lage wieder aufrichten kann.

Beispielsweise könnte eine Warnleuchte anzeigen, wenn der Lastschwerpunkt aus dem erlaubten Feld ausgewandert ist, so dass Herr Wind sofort reagieren kann. Herr Donner kann der Produktion Bescheid geben, dass heute ein Mann im Lager fehlt, und so den vermeintlichen oder realen Zeitdruck von Herrn Wind nehmen. Oder es steht ein „Springer“ bereit, der eingesetzt werden kann. Auch kann die Wahrnehmung von Herrn Wind diskutiert werden – oftmals wird etwas als real empfunden (hier der Zeitdruck), das keine oder eine weniger ausgeprägte Entsprechung in der Realität besitzt. Herr Donner kann hier eine falsche Wahrnehmung korrigieren – falls dem so ist.

Praxistipps

Das Sicherheitsgespräch

Überlegen Sie im nächsten Sicherheitsgespräch gemeinsam im Team mögliche resiliente Faktoren, die in sicherheitskritischen Situationen greifen (können). Dazu müssen sicherheitskritische Situationen aber zunächst bewusstgemacht werden.

Das funktioniert gut, wenn man Fragen stellt wie:

- „Welche Situationen machen Ihnen Stress?“
- „Was würden Sie bei welcher Arbeitsaktivität ändern?“ oder auch:
- „Welche Aktivität in Ihrem Job finden Sie am ungefährlichsten?“

Anhand der Antworten kann man erkennen, was Mitarbeiter wahrnehmen, was sie insgeheim denken, wie sie mit Situationen umgehen, und man kann auch sehen, ob Fehleinschätzungen hinsichtlich des Gefahrenpotenzials bei den Mitarbeitern vorherrschen (was meist der Fall ist).

Als je belangloser Situationen eingeschätzt werden, desto laxer geht man mit ihnen um, was fatale Folgen haben kann.

Ergebnis des Sicherheitsgesprächs sollte sein, dass Verhaltensalternativen gefunden werden, die in einer kritischen Situation abgerufen werden können. Beispielsweise die Abmachung, dass bei empfundenem Zeitdruck der Vorgesetzte angesprochen wird. Oder: Bei einem Zwischenfall mit dem Gabelstapler bleibt der Stapler stehen und kann nur vom Vorgesetzten mit einem Spezialschlüssel wieder aktiviert werden. Wird dieser zweimal aus einem Meeting gerufen, dann wird das Auswirkungen auf das Verhalten der Mitarbeiter haben.

4. „Ach, du dicke Beule!“

Bei Einhaltung aller Vorschriften wäre das nicht passiert

Mittwochvormittag

Am Mittwoch kommt Herr Nebel mit einer dicken Beule am Kopf wieder zur Arbeit und muss sich dem Spott seiner Kollegen stellen. Herr Donner ist sauer und fährt Herrn Wind an: „Hätten Sie sich an die Vorschriften gehalten, dann …“ An alle: „Kommt bitte heute um halb zwei in mein Büro, ich muss mit euch reden.“

Hat sich ein Unfall ereignet, wird meist dem Mitarbeiter die Schuld gegeben, wenn er sich nicht an die Vorschriften gehalten hat. Dies ist eine bequeme und geradezu gefährliche Haltung, die keineswegs dazu beiträgt, dass künftige Unfälle verhindert werden. Insbesondere das Potenzial von Beinaheunfällen, die weitaus häufiger stattfinden als Unfälle, kann mit dieser strikten Wertung nicht genutzt werden. Dabei sind es gerade die Beinaheunfällen, die für die Präventionsarbeit von großem Wert sind, da nur durch Bekanntwerden und Aufarbeitung der sicherheitskritischen Zwischenfälle erfolgreiche Unfallverhütung geleistet werden kann.

Damit soll die Bedeutung von Vorschriften und vorgegebenen Verfahrensweisen keineswegs generell infrage gestellt werden; sie bringen die praktische Arbeitssicherheitsarbeit aber nur dann weiter, wenn die Frage beantwortet wird: „Warum hat sich der Mitarbeiter denn nicht an die Vorschriften gehalten?“

Ein paar Gedankenanstöße zu Vorschriften:

- Auch die strikte Einhaltung aller Vorschriften verhindert nicht, dass trotzdem Unfälle passieren. Es kann sogar sein, dass gerade durch die Befolgung der Vorschriften Unfälle geschehen. Hält man Tempo 30 in einer 30-km/h-Zone ein, kann es durch das Drängeln der nachfolgenden Fahrer zu einem Unfall kommen.

- Vorschriften, die irgendwann einmal aufgestellt wurden, sind manchmal nicht mehr zeitgemäß, da sie Änderungen der Ablauforganisation nicht mehr widerspiegeln und nicht immer nachvollziehbar sind. Erscheint es einem Mitarbeiter sinnvoll, den langen, vorgeschriebenen Weg zur Kantine zu gehen, wenn er durch eine Abkürzung viel schneller dort wäre? Oder verstehen wir wirklich, warum wir nachts um 24:00 Uhr vor einer Schule Tempo 30 fahren sollen?

- Das Einhalten von Vorschriften wird in der Praxis oft nicht gelebt, weil Mitarbeiter neben ihrer eigenen Sicherheit auch andere Interessen bewerten (müssen): Eine Störung an einer Maschine hätte unter Umständen den Stillstand der ganzen Anlage zur Folge, so dass vorschriftenwidrig eine gefährliche Art der Störungsbeseitigung gewählt wird. Es kann sogar sein, dass dies ungesagt vom Mitarbeiter erwartet wird, im Falle eines Unfalls er aber zum Sündenbock gemacht wird: „Wie konnten Sie so etwas nur tun?“

Quelle: in Anlehnung an e/t/s Didaktische Medien GmbH über WebKollegNRW

Praxistipps

Regeln und Vorschriften prüfen

Wenn Regeln und Vorschriften Konflikte für die Mitarbeiter mit sich bringen, dann sollte man so mutig sein, sie zu verändern.

Kann die Regel nicht eingehalten werden, weil der Mitarbeiter betriebliche Erwartungen und Ansprüche sonst nicht erfüllen kann, dann muss es entweder betriebliche Änderungen geben, damit die Regel eingehalten werden kann, oder die Regel muss geändert werden (das gilt natürlich nicht für gesetzliche Regeln).

Auch unsinnige Verhaltensvorschriften sollte man hinterfragen, denn die Mitarbeiter tun das sowieso. „Wenn mir nichts auf den Kopf fallen kann, warum muss ich dann einen Helm tragen?“ ist eine berechtigte Frage, die gedacht oder – im günstigsten Fall – von den Mitarbeitern offen angesprochen wird. Dann kann die Notwendigkeit erläutert werden oder es werden Alternativen gesucht.

Zu beachten ist auch eine weitere menschliche Eigenheit: Menschen neigen zu Widerstand, wenn etwas penetrant auf sie einprasselt, sie keine Wahl- oder Entscheidungsmöglichkeit haben oder sich bevormundet fühlen. Dies ist zwar nicht immer kompatibel mit den Intentionen des Arbeitsschutzes, aber gleichwohl existent. Daraus folgt, dass Mitarbeiter nach Möglichkeit – und Möglichkeiten gibt es eigentlich immer, wenn auch im Grad der Ausprägung unterschiedlich – in die Formulierung betrieblicher Arbeitsschutzbestimmungen miteinbezogen werden sollten.

Erst wenn Tabuthemen offen kommuniziert, keine Schuldigen ausgemacht und unpraktikable Regelungen auf dem Prüfstand der Mitarbeiterexpertise diskutiert werden, kann Arbeitssicherheit in wirksame Konzepte umgesetzt werden (vgl. Kapitel 10 „Behavior Based Safety“).

Sicheres Verhalten wird dann möglich, wenn die Mitarbeiter wissen und nachvollziehen können, warum sie etwas tun oder nicht tun sollen.

5. „Das ist riskant“

Heinrichs Dreieck – das Konzept der Sicherheitspyramide

Mittwochnachmittag

Um halb zwei sind alle in Herrn Donners Büro versammelt. Herr Donner legt los und predigt und predigt und predigt. Als er merkt, dass seine Mitarbeiter dichtmachen und für seine anklagenden Worte nicht mehr offen sind, beschließt er, seine Strategie zu ändern. Statt seiner Belehrungen will er ein „Sicherheitsgespräch“ mit den vieren führen und erläutert ihnen am Flipchart „Heinrichs Dreieck“.

Heinrich und seine Kollegen haben ermittelt, dass Arbeitsunfälle nur die Spitze des Eisbergs sind. Bis es zu einem schweren Unfall kommt, haben zahlreiche kleinere Unfälle, Beinaheunfälle und eine Vielzahl riskanter Verhaltensweisen stattgefunden.

Auf jeden schweren Unfall kommen 29 leichtere Unfälle, 300 Unfälle ohne Verletzungsfolgen und eine ungeklärte, aber hohe Anzahl von Fällen riskanten Verhaltens. Diese Befunde können in einer Pyramide dargestellt werden, bei der die schweren Unfälle die Spitze darstellen und die unsicheren Verhaltensweisen das Fundament bilden.

Das Konzept der Sicherheitspyramide soll veranschaulichen, dass es dann zu schweren Unfällen kommen kann, wenn viele unsichere oder riskante Verhaltensweisen vorkommen. Und im Umkehrschluss: Je weniger riskante Verhaltensweisen auftreten, desto seltener kommt es auch zu schweren Unfällen.

Je „ernster“ man riskante Zwischenfälle nimmt und diese kommunizieren kann, ohne Gefahr zu laufen, dafür sanktioniert zu werden, desto eher lässt sich in der Sicherheitsarbeit Nutzen daraus ziehen und die Gefahr schwerer Unfälle senken.

Gleichwohl muss man einräumen, dass viele Beinaheunfälle unerkannt bleiben oder nicht bemerkt werden, weil nichts passiert ist und man den kleinen Lapsus gar nicht richtig wahrnimmt oder ihn schnell wieder vergisst. Man trägt einen Schrecken davon und wähnt sich in trügerischer Sicherheit. Wenn Herr Wind mit seinem Gabelstapler im Lager zu schnell unterwegs ist und es passiert nichts, hält er sich für einen guten Gabelstaplerfahrer. Er bekommt nicht mit, dass seine Kollegen besonders vorsichtig fahren, wenn sie ihn kommen sehen, oder dass er einige Male so knapp um die Ecke bog, dass die transportierte Ware beinahe kippte.

Heinrichs Dreieck

6. „Das hab ich übersehen“

Täuschungsmanöver

Donnerstag

Herr Wind stapelt seine Paletten im Lager unangemessen hoch und übertrifft seine Kollegen jedes Mal um zwei Paletten. Er ist der Überzeugung, er könne die Staplerware treffsicher platzieren, und handelt entsprechend souverän. Seine Wahrnehmung bestimmt sein Verhalten. Er wird auch der Routinetätigkeit „Gehen“ keine besondere Aufmerksamkeit schenken, denn „gehen“ kann schließlich jeder. Läge plötzlich eine Bananenschale auf dem Boden, würde ihm die Tätigkeit „Gehen“ jedoch bewusstwerden und zu Ausweichmanövern führen.

Eine der Voraussetzungen für sicheres Handeln ist

- eine korrekte Wahrnehmung der Situation,
- gefolgt von der zutreffenden Interpretation der Situationsaspekte und
- der Ableitung adäquater Handlungen.

Das alles sind komplexe Anforderungen an das menschliche System der Informationsaufnahme und -verarbeitung und ein höchst individueller Prozess mit grundsätzlich keiner Eins-zu-eins-Kopie der Wirklichkeit.

Wie wir die Welt sehen und interpretieren, hängt ab von der Funktionsfähigkeit unserer Sinnesleistungen (Sehen, Hören, Riechen, Schmecken, Tasten), von vorhandenem Wissen, von unseren Kenntnissen und Fertigkeiten. Des Weiteren auch von unseren Erfahrungen, die wir mit gleichartigen Situationen in der Vergangenheit gemacht haben, unserem inneren Prioritäten- und Wertesystem, das unsere Handlungen leitet, unserem Alter, unserer Konstitution und unserer Motivation. Das heißt, Situationen werden immer subjektiv wahrgenommen und interpretiert – was einer bemerkt, kann ein anderer übersehen, weil es für ihn nicht bedeutungsvoll erscheint. Oder er es nicht sehen will. Oder er es in einem anderen Bedeutungszusammenhang sieht.

Die Wahrnehmungspsychologie hat erkannt, dass nicht nur die objektiven Reizattribute, sondern vor allem die subjektive Erwartung eines Reizes in einem Kontext einen bedeutsamen Einfluss auf die Wahrnehmung hat. Vergleichen Sie die physikalischen Eigenschaften der Buchstaben B und der Zahl 13, die identisch sind, aber im Kontext von Buchstaben und Zahlen einmal als Buchstabe und einmal als Zahl wahrgenommen werden.

Wir sehen, was wir erwarten. Dies gilt für Situationen, die unbestimmt oder ambivalent sind, aber auch für Situationen, die so bekannt sind, dass sicherheitskritische Faktoren übersehen werden. Für je gefährlicher wir eine Situation halten, desto mehr bemühen wir uns um sicheres Verhalten: Im Umgang mit feuergefährlichen Stoffen sind wir vorsichtig, während wir eben mal schnell die Treppe hinunterstürmen, ohne den Handlauf zu benutzen.

Untersuchungen haben ergeben, dass Mitarbeiter 70 % ihrer Tätigkeiten realistisch einschätzen, das heißt, bei diesen Tätigkeiten ereignen sich genauso viele Unfälle, wie die Mitarbeiter vermuten. Jeweils 15 % der Tätigkeiten über- oder unterschätzen sie in ihrer Gefährlichkeit. Aber: Bei diesen überschätzten gefährlichen Tätigkeiten ereignen sich „nur“ 6 % aller Unfälle, 50 % Unfälle bei den realistisch eingeschätzten Tätigkeiten und 44 % Unfälle bei den 15 % unterschätzten Tätigkeiten. Das heißt, Unfälle ereignen sich besonders häufig, wo wir uns sicher fühlen. Daraus folgt, dass gerade bei Routinetätigkeiten besonders aufgepasst werden sollte.

! ***DAS KÖNNEN SIE TUN***

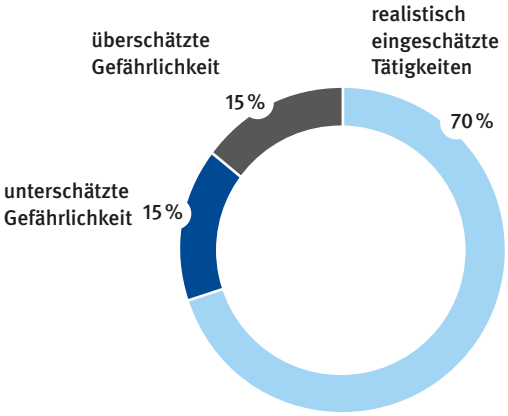
Das nächste Sicherheitsgespräch wird anregend, wenn sie den Mitarbeitern ambivalente Situationen zeigen und mit ihnen über ihre Wahrnehmungen diskutieren. Gleichzeitig können Sie auf die unter- und überschätzte Gefährlichkeit von Situationen hinweisen.

A, B, C, D, E, F

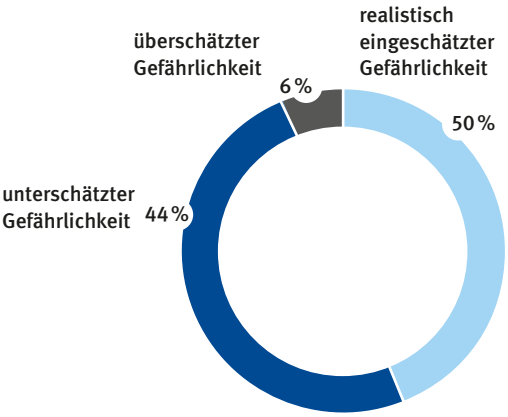
10, 11, 12, B, 14

Vergleichen Sie den Buchstaben B und die Zahl 13 in beiden Reihen miteinander. Was fällt Ihnen auf?

Einschätzung der Gefährlichkeit einer Tätigkeit



Unfallereignisse bei ...



7. „Das mach ich aus Gewohnheit“

Warum verhalten wir uns so, wie wir uns verhalten?

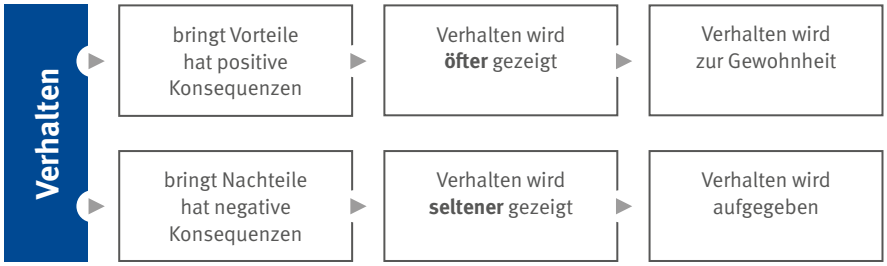
Der Sicherheitsheld

Als Herr Sonnenschein neu im Betrieb war, zog er, wie vorgeschrieben, Sicherheitsschuhe, Warnweste und Helm an – und stellte fest, dass sich seine drei Kollegen über ihn lustig machten. Spöttisch kommentieren sie sein Auftreten: „Schick siehst du aus“, und binnen Kurzem hatte er den Spitznamen „Unser Sicherheitsheld“ weg.

Was war die Folge? Nach drei Wochen zog Herr Sonnenschein die Warnweste nicht mehr an und den Helm auch nur dann, wenn der Vorgesetzte in der Nähe war. Und plötzlich war er bei den Kollegen anerkannt.

Wieso verhält sich Herr Sonnenschein bewusst sicherheitswidrig? Lernpsychologen haben herausgefunden, dass menschliche Verhaltensweisen bestimmten Mechanismen folgen: Hat ein bestimmtes Verhalten Vorteile für eine Person oder erwartet sie positive Konsequenzen, dann wird sie dieses Verhalten beibehalten und öfter ausführen. Merkt eine Person jedoch, dass ein von ihr gezeigtes Verhalten sich nachteilig auswirkt, zu Misserfolgen führt oder negative Konsequenzen für sie hat, wird sie das Verhalten seltener ausführen und schließlich ganz aufgeben.

Wie wird Verhalten gelernt?



Auch im Bereich der Arbeitssicherheit hat sicheres Verhalten natürlich Vorteile, aber nicht nur.

Hätte Herr Sonnenschein weiterhin vorschriftsmäßig die Schutzkleidung getragen, dann um den Preis, von den Kollegen nicht anerkannt zu werden, nicht dazuzugehören. Die Akzeptanz und Anerkennung der Kollegen und das Dazugehören zum Team sind wichtige Aspekte im Arbeitsleben – viel wichtiger als das Befolgen von Vorschriften.

Wenn Herr Sonnenschein die Erfahrung macht, dass sein neues Verhalten bei seinen Kollegen ankommt, wird er es nicht mehr hinterfragen und es wird schließlich zur sicherheitswidrigen Gewohnheit. Gewohnheiten lassen sich nur schwer ändern, sind also sehr verhaltensstabil – das weiß jeder, der fürs neue Jahr Vorsätze gefasst hat. Die wenigsten Vorhaben haben Bestand bis Mitte Januar.

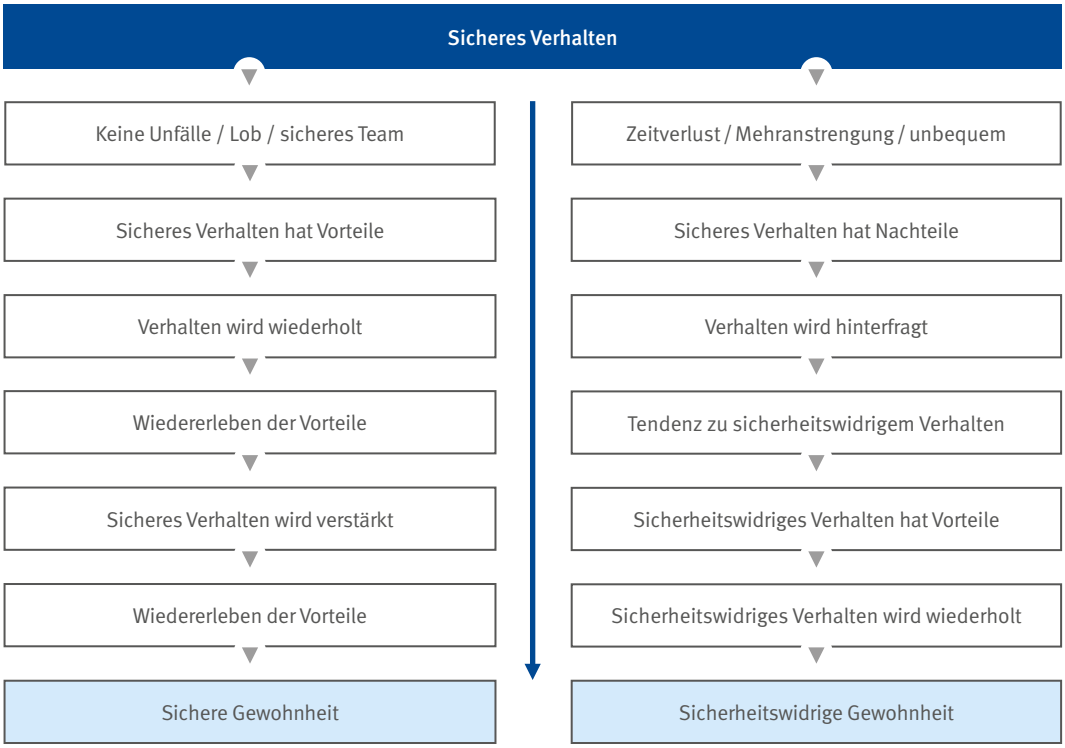
Beim Tragen von Schutzkleidung wird darüber hinaus in den seltensten Fällen erlebt, wie funktional sie ist, denn Unfälle ereignen sich selten. Zudem werden Helme, Brillen und Gehörschutz insbesondere von jüngeren Mitarbeitern als „uncool“ wahrgenommen und deshalb nur widerwillig, am liebsten gar nicht getragen. Auch synthetische Materialien verringern die Trageakzeptanz, denn wer mag im Sommer bei 30 Grad in einer luftundurchlässigen Warnweste schmoren oder unbequemes Schuhwerk tragen?

Fazit: Sicheres Verhalten hat auf der Erlebens- und Verhaltensebene auch deutliche Nachteile für eine Person und umgekehrt bringt sicherheitswidriges Verhalten oft Vorteile und seltener Nachteile mit sich. In der folgenden Vier-Felder-Matrix lassen sich einige Vor- und Nachteile von sicherem und sicherheitswidrigem Verhalten ablesen, die zu entsprechenden Verhaltenskonsequenzen führen.

	Vorteile	Nachteile
Sicheres Verhalten	• Eigene Gesundheit • Weniger Unfälle • Anerkennung des Vorgesetzten • Guter Teamgeist • Sicherheitsprämie • Kostenersparnis • Rechtssicherheit	• Zeitlicher Aufwand für sicheres Arbeitsverhalten (Leiter steht drei Räume weiter) • Schutzkleidung behindert die Ausführung der Arbeitstätigkeit • Schutzkleidung ist unbequem und uncool • Kollegen hänseln beim Tragen von Schutzkleidung oder korrektem Sicherheitsverhalten • Unausgesprochene Erwartungen seitens der Vorgesetzten: Arbeit muss vor allem schnell erfolgen • Organisatorische Vorgaben sind nicht umsetzbar
Sicherheitswidriges Verhalten	• Schneller und bequemer • Zeitersparnis • Längere Pausen • Lust am Risiko • Anerkennung der Kollegen	• Gesundheit ist gefährdet • Beinaheunfälle und Unfälle ereignen sich • Kritik des Vorgesetzten

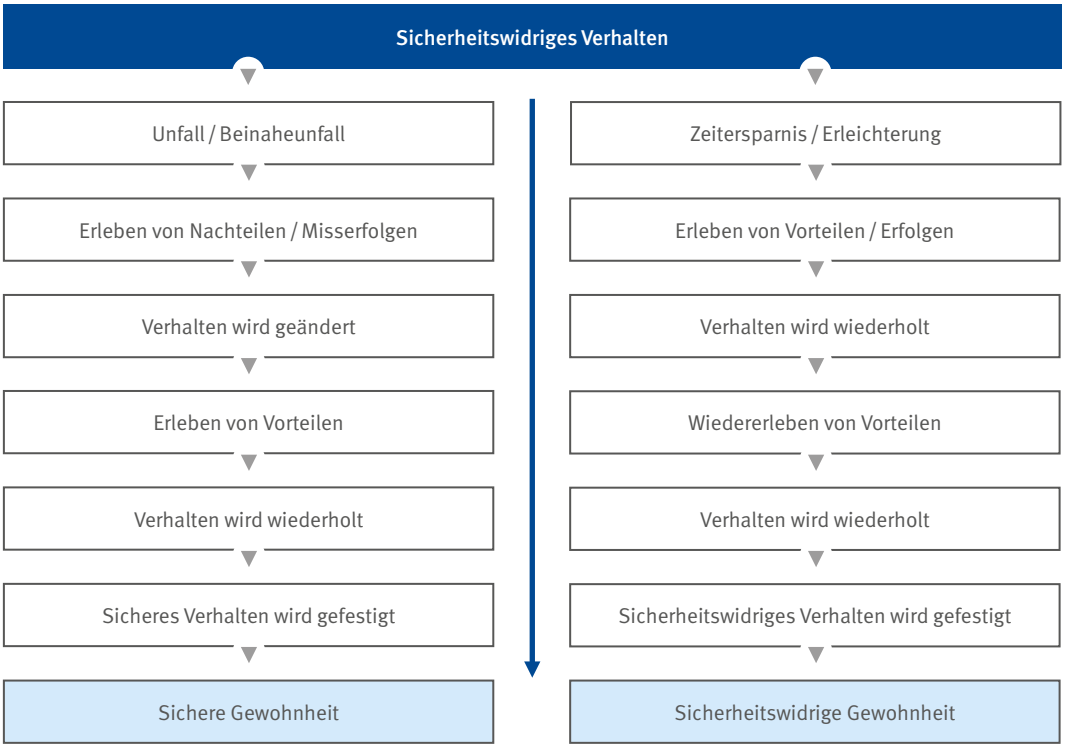
Die Lernprozesse, die im Zusammenhang mit sicherem und sicherheitswidrigem Arbeitsverhalten ablaufen, hat der Arbeitsschützer und Hochschulprofessor Friedhelm Burkardt in „Verhaltensketten“ beschrieben. Im linken Strang der Verhaltenskette bilden sich die erwünschten, sicheren Gewohnheiten heraus, im rechten Strang entwickeln sich die unerwünschten, sicherheitswidrigen Verhaltensgewohnheiten. Wenn Sie sich fragen, welche Verhaltenskette häufiger vorkommt, dann werden Sie wahrscheinlich die rechte Kette wählen.

Entwicklungen von Gewohnheiten (nach Burkardt)



Hat sich nun eine sicherheitswidrige Gewohnheit ausgebildet, ist es – wie erwähnt – schwierig, die Verhaltenskette sozusagen rückwärts laufen zu lassen. Damit dies geschieht, muss die Gewohnheit durchbrochen werden. Dies kann durch ein eindringliches Ereignis geschehen, welches ich als unmittelbar oder mittelbar Betroffener erlebe oder beobachte – ein Unfall oder Beinaheunfall, – oder durch das Erleben von Nachteilen oder Misserfolgen.

Entwicklungen von Gewohnheiten (nach Burkardt)



Herr Wind empfand Zeitdruck, weil die Kollegen in der Produktion auf ihn warteten, was ihn zu sicherheitswidrigem Verhalten verleitete. Die Konsequenz: ein Zwischenfall, bei dem nur Sachschaden entstand, und ein Donnerwetter seines Vorgesetzten. Er überlegt zweimal, ob er sich in der nächsten gleichartigen Situation wieder so verhalten wird.

Macht man mit dem nunmehr gezeigten veränderten Verhalten positive Erfahrungen, hinterfragt man also seine Einstellung, kann aus der sicherheitswidrigen Gewohnheit eine sichere Arbeitsgewohnheit werden.

Herr Sonnenschein trägt – inzwischen wieder – die vorgeschriebene Schutzausrüstung, weil er davon überzeugt ist, dass dies ihn im Falle eines Falles vor körperlichen Schäden bewahren wird. Unvergessen ist ihm ein Ereignis, bei welchem er, wenn er nicht angegurtet gewesen wäre, wahrscheinlich schwere Blessuren davongetragen hätte, wenn nicht Schlimmeres. Der Kollege Wind – wie immer recht flott mit dem Stapler unterwegs – kam aus einer Seitenstraße im Lager um die Ecke gebraust und kollidierte mit dem Stapler von Herrn Sonnenschein. Dieser kippte um und Herr Sonnenschein kam mit Quetschverletzungen davon. Unangegurtet wäre er aus dem Stapler geschleudert worden. Durch sein sicheres Verhalten erlebte Herr Sonnenschein die Vorteile von sicherem Verhalten, was ihn in seiner Einstellung bestärkte, sich weiterhin – auch auf kurzen Strecken – immer anzuschnallen. Auch Herr Wind hat aus diesem Vorfall zumindest gelernt, sich anzuschnallen, was er immer für unbequem und überflüssig hielt. (Leider ist er aber immer noch schneller als erlaubt unterwegs.)

Macht man sich nun die Erkenntnisse aus der Lernpsychologie zunutze, so ergeben sich Ansatzpunkte für das Einwirken auf Verhalten. Eine Verhaltensbeeinflussung kann bewirkt werden, indem die Vor- und Nachteile von arbeitssicherem und sicherheitswidrigem Verhalten herausgestellt und erlebbar gemacht werden, oder anders gesagt: indem erwünschtes Verhalten gezielt „belohnt“ und unerwünschtes Verhalten gezielt „behindert“ wird.

Im Folgenden werden zwei Strategien vorgestellt, die arbeitssicheres Verhalten wahrscheinlicher machen.

Praxistipps

Sicheres Arbeitsverhalten – Strategie 1

Bei der ersten Strategie werden die Vorteile, die ein sicheres Arbeitsverhalten mit sich bringt, herausgestellt und erfahrbar gemacht.

Machen Sie sicheres Arbeitsverhalten attraktiv

Bieten Sie immaterielle und materielle Anreize, damit sich die Mitarbeiter am Arbeitsplatz sicher verhalten. Immaterielle Anreize sind beispielsweise die positive Rückmeldung bei sicherem Arbeitsverhalten durch den Vorgesetzten oder ein Vermerk in der Personalakte über vorbildliches, sicheres Arbeitsverhalten.

Häufig genutzte materielle Anreize sind die Teilnahme an Sicherheitswettbewerben oder die Gewährung von Geld- oder Sachprämien bei sicherem Arbeitsverhalten. Sicherheitswettbewerbe oder Prämiensysteme sind allerdings ambivalent zu sehen, da ungewiss ist, ob das erwünschte Verhalten verinnerlicht wird, also auch beibehalten wird, wenn die Prämie wegfällt und ob nicht Konflikte dadurch entstehen, wenn einer im Team eine Prämie durch einen Arbeitsunfall gefährdet oder zusammenarbeitende Teams zu rivalisierenden Gruppen gemacht werden.

Ein inoffizieller Anreiz, sich sicher zu verhalten, kann im Team vereinbart werden. Bei jedem „Verstoß“ gegen sicheres Arbeiten werden 2 € in die gemeinsame Kaffeekasse gezahlt, deren Inhalt dann am Ende des Jahres gemeinsam verbraucht wird.

Beziehen Sie sicherheitsgerechte Arbeitsweisen in die Leistungs- und Verhaltensbeurteilung von Mitarbeitern ein

Verbinden Sie sicheres Arbeitsverhalten mit monetären Boni, attraktiven und anspruchsvollen Aufgaben und ggf. Aufstiegschancen. Formulieren Sie aber vorab, was unter sicherheitsgerechtem Verhalten konkret zu verstehen ist. Hierbei sollen durch den Mitarbeiter selbst beeinflussbare Verhaltensweisen benannt werden und nicht abstrakte Definitionen wie „null Unfälle“, denn darauf kann man bei sicherem wie sicherheitswidrigem Verhalten nicht immer einen umfänglichen Einfluss haben (vgl. T-O-P-Prinzip).

Sorgen Sie für tragefreundliche und passgenaue Schutzkleidung

Unterstützen Sie die Tragebereitschaft, indem Sie – wenn möglich – individuelle Vorlieben berücksichtigen. Teilen Sie den Mitarbeitern die Kontaktdaten der Bekleidungsstelle mit. Ermutigen Sie sie, sich bedarfsgerechte Schutzkleidung auszuwählen.

Stellen Sie ergonomische Arbeitsmittel zur Verfügung
Stellen Sie ergonomische Arbeitsmittel von guter Qualität bereit, welche die Arbeit als solche und den Arbeitsschutz im Speziellen erleichtern. Beispiele wären die Gestaltung von sicheren Fahrwegen für die Staplerfahrer im Lager oder ein angenehmes Raumklima.

Vereinfachen Sie (arbeitssicheres) Verhalten
Mit „Verhaltensmerkern“ kann Verhalten automatisiert werden. Zeichen, Hinweisschilder, Piktogramme weisen auf das erwünschte Verhalten hin. Die „Persönliche Schutzausrüstung“ (Gehörschutz, Brille, Helm) kann in leicht erreichbarer Nähe zum Arbeitsplatz platziert werden, so dass der Mitarbeiter ohne lange Wege und ohne großen Aufwand darauf zurückgreifen kann.

Benennen Sie einen „Kümmerer“
Ein „Kümmerer“ (zum Beispiel ein Sicherheitsbeauftragter) kümmert sich um arbeitssicherheitsrelevante Fragen. Er sollte vom Vorgesetzten explizit in seiner Funktion unterstützt werden.

Vereinbaren Sie Ziele
Auch für das Feld der Arbeitssicherheit lassen sich Zielvereinbarungen treffen. Diese müssen natürlich realistisch, von beiden Seiten akzeptiert, klar definiert und erreichbar sein. Kommunizieren Sie den Grad der Zielerreichung und klären Sie die Ursachen ab, wenn vereinbarte Ziele nicht erreicht wurden.

Führen Sie Mitarbeitergespräche
Kommt sicherheitswidriges Verhalten wiederholt bei einem Mitarbeiter vor, ist ein Mitarbeitergespräch unter vier Augen zu führen. In diesem Vier-Augen-Gespräch sollten die Gründe für das sicherheitswidrige Verhalten thematisiert werden: Welche Vorteile erlangt der Mitarbeiter durch sein nicht regelkonformes Verhalten? Beispiel: Mit (zu) schnellem Fahren „erkauft“ er sich eine Zigarettenpause. Diskutiert werden sollte auch der Preis, den der Mitarbeiter dafür bezahlt. (Zu) Schnelles Fahren geht auf Kosten des Teams.

Einmal in der Woche oder im Monat sollten Mitarbeiterbesprechungen mit allen Mitarbeitern des Teams stattfinden. Inhalte sind neben allgemeinen Arbeitsthemen auch Sicherheitsaspekte. Idealerweise werden die Mitarbeiter in den Lösungsprozess miteinbezogen: Wie kriegen wir das hin, dass Sie …? Würde es Ihnen helfen, wenn …? Was halten Sie von folgendem Vorschlag …? Haben Sie andere Ideen? Teamgespräche dienen nicht nur dem Austausch von wichtigen Informationen für die Arbeit, sondern haben auch den Zweck, das Team sich als solches begreifen zu lassen, und sollten deshalb regelmäßig, aber nicht in ermüdender Frequenz, geführt werden.

Machen Sie arbeitssicheres Verhalten nachvollziehbar
Auch wenn Sicherheitsunterweisungen und Sicherheitsgespräche stattfinden, bedeutet das nicht, dass die Informationen von allen Mitarbeitern aufgenommen, verstanden und umgesetzt werden. Es gibt immer Mitarbeiter, welche die Anforderungen bezüglich Arbeitssicherheit nicht verstehen, vergessen oder aus anderen Gründen nicht umsetzen können / wollen. Machen Sie Ihre Anforderungen den Mitarbeitern verständlich, übersetzen Sie sie in deren Arbeitspraxis.

Praxistipps

Sicheres Arbeitsverhalten – Strategie 2

Die zweite Strategie setzt auf das Aufzeigen der Nachteile und das Erschweren der Vorteile sicherheitswidrigen Verhaltens. Probieren Sie es mit folgenden Maßnahmen:

Sprechen Sie sicherheitswidriges Verhalten an und üben Sie angemessene Kritik
Wenn Sie feststellen, dass ein Mitarbeiter sich sicherheitswidrig verhält, sprechen Sie ihn darauf an. Kritisieren Sie ihn aber nicht vor anderen, vermeiden Sie Gesichtsverlust und versuchen Sie, seine Motive in Erfahrung zu bringen (weitere Tipps für eine erfolgreiche Gesprächsführung finden Sie im UK PT-Spezial-Heft „Kommunikation“).

Unterbinden Sie unsichere Arbeitshandlungen
Dulden heißt erlauben. Wenn Sie einen Mitarbeiter sehen, der sich sicherheitswidrig verhält (keine Schutzausrüstung trägt, zu schnell fährt, Absperrungen übersteigt oder Arbeiten unvorschriftsmäßig ausführt), dann unterbinden Sie das. Bitten Sie den Mitarbeiter falls nötig zu einem Vier-Augen-Gespräch, um ihn noch einmal über die Gefahren aufzuklären oder um die Gründe zu erfahren, warum er sich so verhalten hat. Die investierte Zeit ist gut angelegt, wenn danach das „Sicherheitsproblem“ ein für alle Mal gelöst ist.

Schnüren Sie Maßnahmenpakete
In einem Sicherheitsgespräch oder in der nächsten Sicherheitsunterweisung vereinbaren Sie gemeinsam mit den Mitarbeitern, was künftig in Bezug auf Arbeitssicherheit geschehen soll. Formulieren Sie Verhaltensregeln oder besser: Lassen Sie sie von den Beschäftigten formulieren und überlegen Sie, wie Sie mit Verhaltensverstößen umgehen.

Erschweren Sie sicherheitskritisches Verhalten
Wenn Mitarbeiter ständig verbotene oder nicht offizielle Handlungen durchführen, zum Beispiel indem sie verbotenerweise das Absperrgitter übersteigen, um den Weg abzukürzen, dann kann man einerseits das Gitter erhöhen, damit Übersteigen unmöglich wird. Denkbar ist aber auch (wenn es die betrieblichen Verhältnisse zulassen), dass die Abkürzung zum offiziellen Weg deklariert und der Sperrbereich verlagert wird. Somit trägt man dem Arbeitsschutz Rechnung, aber auch den Bedürfnissen der Mitarbeiter, die eventuell einen guten Grund haben, die Abkürzung zu wählen.

Demonstrieren Sie die Folgen sicherheitswidrigen Verhaltens
Burkardt war ein Vorreiter auf dem Gebiet der experimentellen Wissensvermittlung. Er ersann eine Vielzahl von anschaulichen Versuchen, die jedem Zuschauer verdeutlichen, welche Folgen sicherheitswidriges Verhalten haben kann. Seine „experimentellen Informationen“ machen insbesondere bei der “Persönlichen Schutzausrüstung“ jedem klar, was bei Nichttragen geschehen kann: Fallversuche mit kegelartigen angespitzten Eisengewichten, die auf einen Sicherheitshelm oder auf eine Melone treffen, bedürfen keiner weiteren Erklärungen mehr. Auch mit Schutzbrillen oder Schutzschuhen lassen sich Aha-Erlebnisse vermitteln.

Sprechen Sie Verwarnungen bei sicherheitskritischem Verhalten aus
Als Ultima Ratio kann eine mündliche Verwarnung oder eine schriftliche Abmahnung erfolgen, wenn sich ein Mitarbeiter trotz Anweisungen und Appellen wiederholt sicherheitswidrig verhält. Dies hat zum einen den Charakter eines mahnenden Beispiels gegenüber den anderen Mitarbeitern (Modelllernen) und zum zweiten wird deutlich, dass Arbeitsschutz ein Thema ist, welches im Betrieb erlebt wird. Verwarnungen sollten allerdings wirklich erst dann erteilt werden, wenn alles andere fruchtlos gewesen ist. Außerdem ist auf Verhältnismäßigkeit zu achten: Einen leichten Regelverstoß mit einer Verwarnung zu bestrafen kann Trotz, Abwehr und Widerstand bei den Mitarbeitern auslösen. Das Thema Arbeitssicherheit bekommt ein schlechtes Image.

Für beide Strategien gleichermaßen wirksam sind zwei weitere Maßnahmen:

Leben Sie Sicherheitskultur von oben nach unten
Ein starker Motivator ist eine glaubwürdige Sicherheitskultur, die Geschäftsführung, Vorgesetzte und Sicherheitsakteure (vor)leben. Sicherheit und Sicherheitsziele sollten bereits im Unternehmensleitbild verankert sein und setzen sich fort in der praktischen Sicherheitsarbeit: der Einarbeitung neuer oder temporärer Mitarbeiter, widerspruchsfreien und klaren Anweisungen, der Einbeziehung von Mitarbeitern in Sicherheitsfragen, dem Gewähren von Zeit für Arbeitssicherheitsmaßnahmen bis hin zum Beachten und Auswerten von Beinaheunfällen.

Schaffen Sie ein positives Image in Sachen Arbeits- und Gesundheitsschutz
Sowohl intern als auch extern können Sie Arbeits- und Gesundheitsschutz positiv vermarkten. Die Führungskraft zieht Vorteile für ihre Aufgaben aus sicherem Arbeitsverhalten ihrer Mitarbeiter, weil Arbeits- und Produktionsausfälle und damit Stress und mittel- bis langfristige Sanktionen vermieden werden. Das Außenimage eines umwelt- und sicherheitsbewussten Unternehmens bringt neben einer guten Presse und einer wohlwollenden Öffentlichkeit unter Umständen auch qualifiziertere Mitarbeiter.

Modelllernen

Nicht nur eigenes Tun mit den entsprechenden Verhaltenskonsequenzen bewegt Menschen dazu, Verhalten zu er- oder verlernen, sondern auch die Beobachtung anderer, die sozusagen stellvertretend positive und negative Erfahrungen machen. Ist es Konsens im Betrieb, dass alle die vorgeschriebene Schutzkleidung tragen, dann macht man es eben auch. Wird beispielsweise ein Kollege gerügt, weil er die vorgeschriebene Schutzkleidung nicht trägt, dann ist das ein Signal für den Beobachter: Er „lernt“ vom Kollegen, dass Nichttragen von Schutzkleidung zu Sanktionen führt, die er vermeiden möchte.

Nun würde aber die Vielzahl aller Menschen, die potenziell zu beobachten wären, unsere Informationsverarbeitung restlos überfordern. Deshalb suchen wir uns Menschen aus, die eine „besondere“ Rolle im jeweiligen Kontext innehaben. Im Arbeitsbereich wird dies der Vorgesetzte, die Fachkraft für Arbeitssicherheit, der Sicherheitsbeauftragte sein oder ein Kollege, der Meinungsführer eines Teams / einer Gruppe ist.

Konsequenzen von Verhalten erfahrbar machen

„Experimentelle Wissensvermittlung“ in vielerlei Hinsicht bietet auch die Unfallkasse Post und Telekom ihren Versicherten:

- Das Durchlaufen eines Parcours mit einer „Rauschbrille“ macht deutlich, wie Alkohol die Wahrnehmung der Umgebung verändert und sicheres Gehen beeinträchtigt.
- Mittels einer „Sprungwaage“ wird demonstriert, wie Gelenke, Muskeln und Bänder selbst bei Sprüngen aus niedriger Höhe belastet werden.
- Mit dem „Stress-Tester“ kann erfahren werden, wie Entspannung unmittelbar Stress reduziert.
- „Augen-Simulationsbrillen“ machen Seheinschränkungen durch verschiedene Augenkrankheiten erlebbar.
- Zwei experimentelle Demonstrationen verdeutlichen die Gefahren im Straßenverkehr: „Reaktionstests“ demonstrieren die Reaktionsschnelligkeit in Bezug auf bestimmte Verkehrssituationen. Ein „Multitasking-Modul“ zeigt die Auswirkungen von Multitasking am Fahrsimulator.

Praxistipps

Vorbildfunktion

Arbeitsschutzverantwortlichen oder -akteuren sollte stets bewusst sein, dass ihr Verhalten großen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter und Kollegen ausübt.

Auch wenn es schwierig erscheint, in jeder Sekunde sicherheitspräsent zu sein: Ein einziges Mal sicherheitswidriges Verhalten wird von den Beschäftigten ausdrücklicher wahrgenommen als 99-mal sicherheitskorrektes Verhalten. Regelwidriges Verhalten hat einen hohen Auffälligkeitswert, weil man ja eigentlich weiß, dass man sollte … Auch Herr Donner „vergisst“ des Öfteren den Helm, wenn er durchs Lager geht, was unbeabsichtigt Aufforderungscharakter für die Mitarbeiter hat: „Aha, der Chef trägt ihn auch nicht.“ Es sollte auf keinen Fall passieren, dass das erwünschte Verhalten die Ausnahme ist und sicherheitswidriges Verhalten die Regel.

Aber nicht nur der unmittelbare Arbeitsschutzverantwortliche hat Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter. Eine gelebte Sicherheitskultur von oben nach unten wird a) durchaus wahrgenommen und b) macht sie die Ernsthaftigkeit des Anliegens Arbeits- und Gesundheitsschutz deutlich – oder eben auch nicht. Werden Maschinen und Anlagen gewartet, gibt es ergonomische Arbeitsmittel, wird auf gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen geachtet, werden Missstände im vertretbaren Rahmen abgestellt, ist man offen für Anregungen und Kritik der Mitarbeiter, dann wird sich mittel- bis langfristig eine Sicherheitskultur ausbilden und im Verhalten festigen. Es bleibt mit Sicherheit (im doppelten Wortsinn) in Erinnerung, auch wenn es nur stillschweigend zur Kenntnis genommen wird, wenn sich der Geschäftsführer bückt, um ein achtlos weggeworfenes Stück Papier aufzuheben und in die Papiertonne zu werfen. Dieser kleine Vorfall wird sich ins Gedächtnis einprägen und sich vielleicht sogar auf andere Bereiche ausweiten. Für Sauberkeit im Betrieb verantwortlich zu sein, heißt auch, für Sauberkeit am eigenen Arbeitsplatz zuständig zu sein.

Kleiner Tipp an Führungskräfte von Mitarbeitern, die zwar einen großen Einfluss auf die Kollegen haben, aber im Hinblick auf sicheres Verhalten (noch) kein Vorbild sind: Machen Sie sie zum Sicherheitsbeauftragten. Herr Wind wäre sicher ein geeigneter Kandidat, der durch diesen „Job“ vielleicht zum Umdenken gebracht würde. Die Vorteile, die mit der Position verknüpft sind, lassen sich herausstellen: Einfluss haben, Gestaltungsmöglichkeiten wahrnehmen, Seminare besuchen …

8. „Was treibt uns an?“

Zuckerbrot oder Peitsche?

Anerkennung

Herr Wolke will Anerkennung von seinem Vorgesetzen haben und ist deswegen bestrebt, alles zu tun, um Herrn Donner zufriedenzustellen: Er ist besonders freundlich, strengt sich extra an, macht bestimmte Dinge, die dem Chef gefallen, und hofft, durch sein Verhalten und seine Aktivitäten sein Ziel zu erreichen. Sein Motiv ist der Wunsch nach Bestätigung.

Neben der Lernpsychologie hat auch die Motivationspsychologie viel dazu beigetragen, Verhalten von Menschen zu verstehen. Lernen ist natürlich auch immer mit der Motivstruktur einer Person verbunden. Die Befriedigung von Wünschen, Zielen, Bedürfnissen oder die Realisierung von Werthaltungen, Überzeugungen und grundsätzlichen Ansichten – denn nichts anderes sind Motive – bestimmen zu einem großen Teil die Richtung unseres Verhaltens. Die Motivation dagegen ist der Motor des Verhaltens, das heißt, sie gibt uns den Antrieb, unsere Motive zu verwirklichen.

Hat Herr Nebel Hunger (= Motiv), wird er bemüht sein, sich Essen zu verschaffen (= Motivation); ist Herr Nebel satt, können ihn (normalerweise) Schokokekse und Currywurst nicht locken. Sein Bedürfnis nach Nahrung ist befriedigt.

Ist Herr Sonnenschein davon überzeugt, dass das Tragen von Schutzkleidung nicht betriebliche Willkür ist, sondern letztlich nur seinem Wohlergehen dient (= Motiv), wird er diesbezügliche Vorschriften nicht hinterfragen und selbstverständlich „Persönliche Schutzausrüstung“ tragen, wie er es ja auch tut (= Motivation).

Allen Beispielen ist gemeinsam, dass bestimmte Dinge getan und gewisse Dinge unterlassen werden. Die Vorstellung darüber, was gut oder nicht gut, richtig oder falsch ist, motiviert Menschen zu einem ganz speziellen, individuellen Verhalten.

Motivationspsychologen unterscheiden individuelle und universelle Motive.

Universelle Motive

Universelle Motive sind Motive, die viele Menschen teilen. Diese „allgemeinen“ Motive hat Abraham Maslow in einem Stufenmodell beschrieben, welches hierarchisch nach der Dringlichkeit der Bedürfnisse gegliedert ist.

Auf Platz eins der Bedürfnispyramide stehen die Bedürfnisse nach Wasser und Nahrung, die unser Organismus braucht, um zu überleben. Sind diese physiologischen Grundbedürfnisse befriedigt, kommen andere Bedürfnisse zum Tragen: der Wunsch und das Verlangen nach Schutz, Stabilität, Sicherheit, Geborgenheit, Angstfreiheit, Struktur, Ordnung und Grenzen. Als Nächstes folgen die Bedürfnisse nach Freundschaft, Liebe, Zugehörigkeit, (sozialer) Anerkennung und Wertschätzung sowie an oberster Stelle der Pyramide der Wunsch nach Selbstverwirklichung.

Wir versuchen also mit entsprechendem Verhalten unser Verlangen, unsere Wünsche zu befriedigen oder versuchen, Mängel zu beheben, die unser Wohlbefinden beeinträchtigen. Dabei können wir uns innerhalb der Pyramide sowohl nach oben als auch nach unten bewegen. Sind wir satt und fühlen uns sicher, steht uns der Sinn nach Anerkennung und Selbstverwirklichung. Ist unsere Existenz bedroht, hat unsere Selbstverwirklichung nachrangige Bedeutung.

Bedürfnispyramide nach Maslow

Das Wissen um diese universellen Motive von Menschen kann man sich generell und im Speziellen in der Arbeitssicherheit zunutze machen, wobei es auf den ersten Blick paradox erscheint, dass das universelle Bedürfnis nach Sicherheit im täglichen Verhalten nicht immer Berücksichtigung findet. Dieser Widerspruch lässt sich dadurch erklären, dass in diesem Moment andere, individuelle Bedürfnisse das generelle Motiv nach Sicherheit verdrängen.

Ansatzpunkte zur Verhaltensbeeinflussung bieten insbesondere die drei mittleren Motivgruppen: der latente Wunsch nach Struktur, Ordnung und Schutz, das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Anerkennung und Wertschätzung – die sich im Betrieb durchaus realisieren lassen.

Praxistipps

Anerkennung und Wertschätzung

Mitarbeiter haben ein Bedürfnis nach Anerkennung und sind gleichzeitig auch Experten ihrer Arbeit. So bleiben Ihre Mitarbeiter motiviert.

Realisieren Sie die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Anerkennung und Wertschätzung
Sprechen Sie Mitarbeiter an und machen Sie deutlich, dass Sie ihr umsichtiges Verhalten anerkennen und sie nicht nur als gute Mitarbeiter schätzen, sondern auch als Vorbild für die anderen Kollegen. Ein Sekundäreffekt ist, dass die Mitarbeiter merken, dass ihr Verhalten nicht unbemerkt bleibt.

Anerkennen Sie die Kompetenz der Mitarbeiter
Die fachliche Kompetenz und die Erfahrung der Mitarbeiter wertzuschätzen, ist ein weiterer Baustein im Bemühen um Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Mitarbeiter als Experten ihrer Arbeit zu akzeptieren, heißt, von ihrem Know-how zu profitieren, Arbeitsabläufe effizienter zu gestalten und betriebliche Stolpersteine aus dem Weg zu räumen.

Individuelle Motive

Wenn Herr Donner auf der Bundesstraße die zulässige Höchstgeschwindigkeit überschreitet, könnte es sein, dass er pünktlich zur Sportschau zu Hause sein möchte, oder wenn Herr Wind auf dem Betriebsgelände mit seinem Stapler schneller als die zulässigen 15 km/h unterwegs ist, können wir vermuten, dass er Zeit für eine Zigarette herausschlagen möchte: alles denkbare Motive, die wir aus dem beobachteten Verhalten schließen. Ob unsere Interpretation korrekt ist, wissen wir nicht. Vielleicht hat Herr Donner einen Grillabend geplant und ist für heute Abend der „Grillmeister“ oder vielleicht will Herr Wind keine Zigarettenpause „erfahren“, sondern seinen Kollegen oder einem Chef imponieren, wenn er besonders flott seine Arbeit erledigt. Für die Verhaltensdeutung bleibt ein großer Interpretationsspielraum.

Praxistipps

Gespräche eröffnen Möglichkeiten

Um zu erfahren, welches individuelle Motiv einen Mitarbeiter oder Kollegen zu einem bestimmten Verhalten bewegt, ist das Gespräch die einzige Möglichkeit.

Im Rahmen von Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzgesprächen bieten sich hierfür mehrere Möglichkeiten an:

- Vier-Augen-Gespräche sind dann zu führen, wenn sich ein Mitarbeiter oder Kollege wiederholt sicherheitswidrig verhalten hat. Wenn Sie erfahren, was die Beweggründe für das Verhalten sind, können Sie entsprechend aufklären, hinweisen, diskutieren und überzeugen (vgl. Nichtwissen, Nichtkönnen, Nichtwollen, Nichtdürfen, Nichtmüssen).

- Teamgespräche, in denen gemeinsam Sicherheitsfragen besprochen und Sicherheitserfolge „gefeiert“ werden.

Tipps für die Gesprächsführung finden sie in der UK PT Spezial „Kommunikation“. Eine Argumentationshilfe für Sicherheitsgespräche, mit der Sie die Motive von Mitarbeitern ermitteln können, finden Sie auf den Seiten 39 und 40. Die Themen müssen Sie entsprechend Ihren Beobachtungen natürlich selbst festlegen.

Beispiel **Sicherheitsgespräche**

Leitfaden

Was haben Sie davon, wenn Sie ...?	Vorteilhaft ist für mich ...	Nachteilig könnte sich auswirken ...	Meine persönliche Kosten-Nutzen-Rechnung
... die vorgeschriebene Schutzkleidung tragen?	Beuge Unfallverletzungen vor.	Schutzkleidung ist unbequem. Anlegen ist zeitaufwendig.	Habe zwar mehr Vorteile, wenn ich sie nicht trage, müsste sie aber tragen.
... den Arbeitsplatz sauber halten?	Finde meine Werkzeuge schneller. Ein sauberer Arbeitsplatz motiviert mehr.	Kostet Zeit, die ich nicht habe. Kostet Energie, die ich anderweitig verwenden kann.	Ich denke, ich bringe die Zeit in Absprache mit dem Chef auf.
... den Handlauf beim Treppensteigen benutzen?	Ich kann nicht fallen.	Handläufe sind so schmutzig, dass ich mir nach Nutzung immer die Hände waschen müsste.	Weiß ich noch nicht.
... mehrere Dinge gleichzeitig tun?	Bin schneller zu Hause.	Na ja, hat schon mal beinahe einen Unfall deswegen gegeben.	Schneller bin ich eigentlich nicht wirklich, wenn ich mehrere Dinge gleichzeitig tue.

Sicherheitsgespräche

Leitfaden

Was haben Sie davon, wenn Sie ...?	Vorteilhaft ist für mich ...	Nachteilig könnte sich auswirken ...	Meine persönliche Kosten-Nutzen-Rechnung

Grenzen der Motivation

Mit Motivation kann man zwar viel, aber nicht alles erreichen. Motivation hört dort auf, wo Mitarbeiter physisch und psychisch überfordert sind. Wenn kritische Situationen nicht wahrgenommen, in ihrem Gefahrenpotenzial nicht richtig eingeschätzt oder falsche Schlussfolgerungen gezogen werden, kann mit Motivation nichts bewirkt werden. Dann müssen andere Maßnahmen ergriffen werden, wie die Eliminierung von Unfallgefahren, die räumliche Trennung von Mensch und Gefahr, technischer Schutz oder organisatorische Vorkehrungen. Und: Wenn jemand partout nicht will, hilft alles Motivieren nicht.

Gibt es die Unfällerpersönlichkeit?

Herr Donner überlegt, ob es einen von seinen vier Mitarbeitern gibt, der besonders häufig in kritische Vorkommnisse oder Unfälle verwickelt ist. Herr Nebel vielleicht, der ja relativ unbekümmert seiner Arbeit nachgeht und sich aufgrund seiner Sorglosigkeit oft selbst in kritische Situationen bringt? Erst gestern wieder …

Kann es sein, dass es bestimmte Personen gibt, die aufgrund ihrer Persönlichkeit und Veranlagung häufiger als andere in Unfälle verwickelt sind? Diese Haltung dominierte einige Jahre den Arbeitsschutz und zementierte ungute Arbeitsbedingungen: Wenn Unfälle durch bestimmte Persönlichkeitsvariablen verursacht werden, dann ist es nicht notwendig, arbeitssichere Verhältnisse zu schaffen. Inzwischen ist man von dieser personenzentrierten Sichtweise abgekommen und sieht die Wechselwirkung zwischen Person und Umwelt.

Untersuchungen über Persönlichkeitsvariablen, die Unfälle begünstigen, sind widersprüchlich und uneinheitlich: Die Unfällerpersönlichkeit gibt es also nicht. Weder Intelligenz noch Fähigkeiten, Auffassungsgabe und Schnelligkeit einer Person korrelieren mit der Unfallhäufigkeit.

9. „Wenn du es eilig hast, geh langsam“

Verhaltensweisen bei Zeit- und Termindruck

Freitag

Herr Donner hat heute Stress – ausgerechnet an diesem Freitag, wo er zum Fußballspiel will, häufen sich Anfragen, fortwährend gehen E-Mails ein und das Telefon steht nicht still. Auch seine Mitarbeiter stehen ständig vor seiner Tür. Er brauchte fünf Hände, vier Ohren und drei Münder, um alles erledigen zu können und rechtzeitig im Stadion zu sein. Mit mehreren Listen unterm Arm und dem Handy am Ohr läuft er durchs Lager, signalisiert er Herrn Sonnenschein und Herrn Wolke mit Handzeichen etwas, was diese achselzuckend nicht verstehen und … übersieht den heranbrausenden Herrn Wind, der eine Vollbremsung hinlegen muss. Waffeln, Handy und Blätter fliegen in der Lagerhalle umher. Das Fußballspiel ist zumindest für ihn erst mal gelaufen.

Zeit- und Termindruck

Zu dieser Begebenheit passt eine andere: „Als Till Eulenspiegel mit seinem Bündel Habseligkeiten zu Fuß zur nächsten Stadt wanderte, überholte ihn eine recht schnell fahrende Kutsche. Der Kutscher, der es sehr eilig zu haben schien, rief: „Wie weit ist es bis zur nächsten Stadt?“ – „Wenn Ihr langsam fahrt, eine halbe Stunde, wenn Ihr schnell fahrt, zwei Stunden, mein Herr!“, antwortete Till Eulenspiegel. „Du Narr!“, schimpfte der Kutscher, griff zur Peitsche und trieb die Pferde noch heftiger an, und die Kutsche fuhr mit erhöhtem Tempo weiter. Till Eulenspiegel ging seines Weges daher. Die Straße hatte viele Schlaglöcher. Eine Stunde später fand er eine Kutsche, die offenbar mit einem Schaden im Straßengraben lag. Die Vorderachse war gebrochen und der Kutscher fluchend damit beschäftigt, diese zu reparieren. Der Kutscher blickte Till Eulenspiegel vorwurfsvoll an, worauf dieser nur anmerkte: „Ich sagte Euch doch: Wenn Ihr langsam fahrt, eine halbe Stunde …“

(Quelle: Lothar Seiwert: Wenn du es eilig hast, geh langsam)

Diese „Weisheit“ aus dem Zeitmanagement wird jeder schon selber einmal erfahren haben. Im Arbeitsleben kann es fatale Folgen haben, wenn Zeit- und Termindruck zu Verhaltensweisen führen, die letztlich kontraproduktiv sind und mehr Schaden verursachen als Nutzen bringen.

Praxistipps

Ein Schritt nach dem anderen

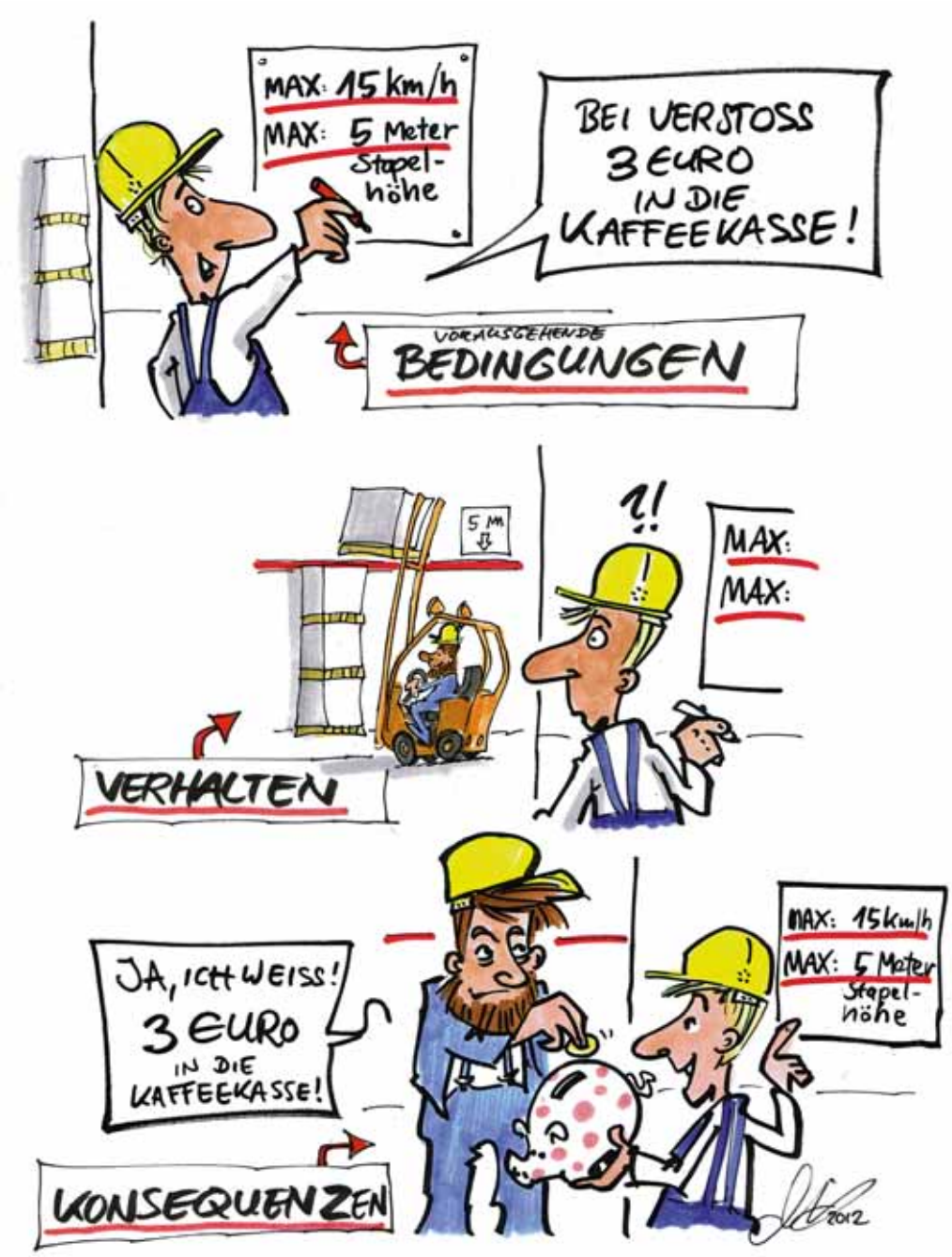
Sicherheit entsteht durch ruhiges, überlegtes Verhalten.
Das ist wichtig:

Ein Schritt nach dem anderen bringt einen schneller ans Ziel als unüberlegtes Vorwärtshasten, auch oder vor allem, wenn die Zeit drängt. Multitasking ist selbst bei Routinetätigkeiten nicht praktizierbar, wenn unerwartete Vorkommnisse auftreten (vgl. UK PT Spezial „Multitasking und Informationsmanagement“).

Auch Aussagen von Führungskräften oder Kollegen wie „Aber beeil dich“ oder „Mach schnell“ sind zu vermeiden, denn wörtlich genommen, verführen sie die Beschäftigten dazu, sicherheitsrelevante Aspekte außer Acht zu lassen. Wenn Herr Wind nach so einer Aufforderung die Aussage vom Chef umsetzt, kann man verstehen, warum er häufiger schneller als erlaubt unterwegs ist.

10. Sicheres Arbeiten von Mitarbeitern fördern

Das Konzept der „Behavior Based Safety“



Verhaltensorientierte Arbeitssicherheit

Das Wissen, dass der Mensch durch gefährliches Verhalten Unfälle oder häufiger noch Beinaheunfälle provoziert, wird gekoppelt mit den Erkenntnissen aus den Verhaltenswissenschaften. Herauskommt „Behavior Based Safety“ (BBS) – das Konzept der verhaltensorientierten Arbeitssicherheit.

Das Konzept der „Behavior Based Safety“ (BBS) basiert auf den Erkenntnissen der Verhaltenswissenschaften und orientiert sich daran, dass der Mensch durch gefährliches Verhalten Unfälle oder häufiger noch Beinaheunfälle provoziert.

„Behavior Based Safety“ lässt sich also als verhaltensorientierte Arbeitssicherheit übersetzen und ist angewandte Verhaltensanalyse: Mit systematischen Methoden und Instrumenten soll sicheres Arbeitsverhalten von Mitarbeitern gefördert werden.

Das Besondere an BBS ist, dass Methoden und Instrumente im Unternehmen selbst entwickelt werden und so die betriebsspezifischen Gegebenheiten abgebildet werden können. Die Mitarbeiter werden mit ihrer Expertise und Kompetenz aktiv in den Prozess der Verbesserung der Arbeitssicherheit einbezogen. Im Idealfall ist BBS ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess in Sachen Arbeitsschutz, der von den Mitarbeitern vorangetrieben wird.

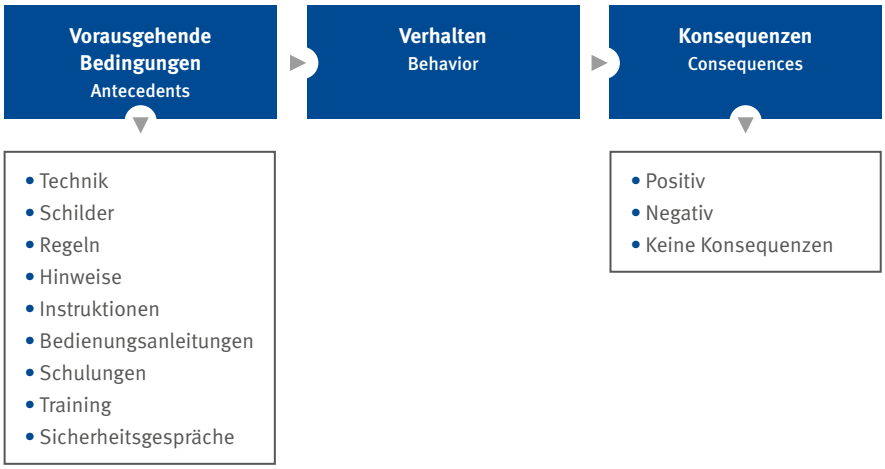
Sicher oder unsicher

In jeder Situation trifft man bewusst oder halbbewusst eine Entscheidung, ob man sich sicher oder unsicher verhält: Sich beim Treppensteigen am Handlauf festhalten oder nicht, eine Leiter benutzen oder auf eine Kiste steigen, schnell oder langsam fahren. Mit BBS sollen Mitarbeiter dazu gebracht werden, sich „automatisch“ sicher zu verhalten, weil sie es so gewohnt sind, oder anders gesagt: weil sie eine Gewohnheit entwickelt haben. Heute schnallen sich die meisten Autofahrer an, bevor sie losfahren, ein Lernprozess, der nicht mehr hinterfragt wird.

Wie entwickelt man sichere Arbeitsgewohnheiten?

Bei BBS werden Unfälle als ein Verhalten unter bestimmten Bedingungen betrachtet und ausgewertet. Es gibt funktionale Zusammenhänge zwischen Umweltbedingungen, (Arbeits-)Verhalten und den unmittelbaren Konsequenzen. Das bedeutet, Verhalten ist immer eingebunden in vorausgehende Bedingungen und nachfolgende Konsequenzen, wie es das A-B-C-Modell für sicheres Verhalten beschreibt.

Das A-B-C-Modell für sicheres Verhalten



Vorausgehende Bedingungen sind Technik, Schilder, Regeln, Hinweise, Erklärungen, Instruktionen, Bedienungsanleitungen, Schulungen, Unterweisungen, Training oder Verhalten, welches gezeigt wird. Die Konsequenzen des gezeigten Verhaltens sind positiv oder negativ (Belohnung, Bestrafung) oder es erfolgen überhaupt keine Konsequenzen, weil das Verhalten nicht wahrgenommen wird oder es scheinbar egal ist, wie sich der Mitarbeiter in Sachen Arbeitssicherheit verhält.

Die vorausgehenden Bedingungen sind notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen, um Verhalten dauerhaft zu verändern. Um eine solche Verhaltensänderung zu erreichen, müssen die Konsequenzen beeinflusst werden. Denn nur diese entscheiden darüber, ob das Verhalten beibehalten wird oder nicht.

Menschen verhalten sich nur deshalb sicher oder unsicher, weil die Konsequenzen in ihrer Arbeitsumwelt dieses Verhalten fördern. Die meisten Menschen zeigen nur dann sicheres Verhalten, wenn es unmittelbare positive oder negative Konsequenzen hat. Bei BBS wird insbesondere mit Belohnung von sicherem Arbeitsverhalten gearbeitet. Schuldzuweisungen werden vermieden, denn sonst werden kritische Situationen, die über kurz oder lang zu einem Unfall führen, verschwiegen und verheimlicht, statt deren Potenzial für sicheres Arbeiten in Zukunft zu nutzen. Vielmehr sollen die Prozesse erkannt werden, die arbeitssicheres Verhalten erschweren oder unmöglich machen.

Vorgehensweise bei BBS

Der BBS-Prozess besteht aus fünf Schritten:

1. Das sichere Verhalten wird präzise definiert

Die erste Aufgabe besteht darin, Verhaltensweisen zu finden, die zur Arbeitssicherheit beitragen. Erwünschte Ergebnisse und Zustände müssen vorab definiert werden. Eine präzise Definition bedeutet, dass Verhalten eindeutig definiert, aktiv, messbar, beobachtbar, zuverlässig und sicher erläutert sein muss (vgl. Box: Kriterien für die Definition von Verhalten).

Relevantes Sicherheitsverhalten findet man beispielsweise durch die Auswertung von Unfallberichten, Sichten der bereits bestehenden Vorschriften und Anweisungen und Mitarbeiterbefragungen.

Nicht alle Verhaltensweisen sind selbstverständlich und können auch nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Im Zweifelsfall muss man – bevor man zu Schritt 2 übergeht – das nun definierte, sichere Verhalten auch praktisch üben. Dies kann durch Demonstration des erwünschten Verhaltens durch den Sicherheitsfachmann und anschließend durch den Mitarbeiter selbst geschehen.

Kriterien für die Definition von Verhalten

- **Eindeutig**
  Das erwünschte Verhalten oder die durch Verhalten zu erreichenden Zustände müssen genau definiert werden. Beispiele:
  - Ungünstig: „Mehr Sauberkeit am Arbeitsplatz."
  - Besser: „Ölflecken aufwischen, Bohrspäne entfernen, Werkzeuge in Schubladen räumen."
  - Ungünstig: „Mitarbeiter hat angemessene Schutzkleidung zu tragen."
  - Besser: „An diesem Arbeitsplatz bitte Schutzbrille und Gehörschutz benutzen."

- **Aktiv**
  Verhaltensweisen müssen „aktiv", in To-do-Form formuliert werden.
  Beispiel: „Der Mitarbeiter schließt die Absperrung, nachdem er den gesicherten Bereich verlassen hat."

- **Messbar**
  Verhaltensweisen sollten so formuliert sein, dass sie gezählt werden können. Entweder ist die Verhaltensweise sofort ersichtlich oder man führt in bestimmten Zeitabständen Stichproben durch.

- **Beobachtbar**
  Verhaltensweisen müssen beobachtbar sein.

- **Zuverlässig**
  Verhaltensweisen sollten so formuliert werden, dass sie reliabel, also zuverlässig beobachtet werden können. Die Zuverlässigkeit von Beobachtungen stellt man über die Beobachterübereinstimmung fest. Zwei oder mehr Beobachter sollten sich darüber einig sein, ob das Verhalten aufgetreten ist oder nicht.

- **Sicher**
  Nur das sichere Verhalten sollte dokumentiert werden.

2. Das Arbeitsverhalten wird beobachtet

Nach der Definition von Verhalten, welches zur Arbeitssicherheit beiträgt, muss festgestellt werden, ob und wie häufig dieses Verhalten auftritt. Das kann in Selbst- oder Fremdbeobachtung erfolgen.

Dies ist einer der heikelsten Aspekte von BBS. Viele Mitarbeiter fühlen sich durch die Beobachtung „bespitzelt“ und es gilt, diese Widerstände zu überwinden. Das kann dadurch geschehen, dass die Beobachtungen offen und mit Ankündigung erfolgen – allerdings ohne dass die Mitarbeiter wissen, welches Verhalten beobachtet wird. Man kann den Mitarbeitern zum Beispiel erklären, dass man im Rahmen eines „Projektes zur Verbesserung der Arbeitssicherheit“ den Arbeitsprozess erfasst. Die Daten werden anonymisiert und vom disziplinarischen System getrennt.

3. Die Mitarbeiter erhalten Feedback zu ihrem Verhalten
Die Rückmeldung über das, was beobachtet wurde, kann in mündlicher, schriftlicher oder grafischer Form erfolgen. Feedback bezieht sich nie auf die Eigenschaft einer Person, sondern immer auf ein Verhalten oder das Ergebnis eines Verhaltens. Die bewährten Kriterien beim Feedback-Geben sollten berücksichtigt werden. Feedback muss objektiv, ehrlich und spezifisch sein. Es kann individuell oder gruppenbezogen erfolgen.

4. Ziele setzen: Für die Veränderung des Verhaltens werden Ziele gesetzt
Effektive Ziele zeichnen sich dadurch aus, dass sie herausfordernd, aber auch erreichbar sind. Sie erleichtern zudem das Feedback, weil das Erreichen von Zielen überprüft werden kann. Ein Ziel wäre zum Beispiel: Alle Fluchtwege müssen jederzeit frei sein.

5. Positiv verstärken: Das sichere Verhalten wird positiv verstärkt
Die positive Verstärkung ist das wichtigste Element im BBS. Bei BBS soll nicht das unsichere Verhalten kritisiert, sondern das sichere Verhalten anerkannt werden. Um glaubwürdig zu bleiben, ist bei der positiven Rückmeldung Folgendes zu beachten:

- ☐ Angemessen verstärken: Die erwünschten Verhaltensweisen sollten adäquat „belohnt“ werden.
- ☐ Die Rückmeldung muss ehrlich und spezifisch sein, persönlich und unmittelbar erfolgen.

Wirksamkeit von BBS

Die Wirksamkeit von BBS kann mit dem Return on Investment (ROI) ausgedrückt werden. Untersuchungen in den USA zeigen, dass der ROI bei BBS bei 10:1 liegt, das heißt, für jeden Dollar, den eine Firma für BBS ausgibt, erhält sie 10 Dollar in Form von geringeren Kosten für Ausgleichszahlungen zurück. Ein weiterer Vorteil von BBS ist, dass Erfolge, sprich: eine Senkung der Unfallraten, dauerhaft erreicht werden können.

Weiterführende Literatur:
Christoph Bördlein: Faktor Mensch in der Arbeitssicherheit – BBS.

Fallbeispiel

Bei der Schokokuss GmbH hat man entschieden, BBS in einem Pilotprojekt einmal auf seine Wirksamkeit hin zu testen. Herr Donner hat sich dazu bereiterklärt und will BBS seinen vier Mitarbeitern schmackhaft machen. Diese sind zunächst alles andere als begeistert. „Was soll der Käse?“, „Bespitzelung der Kollegen – niemals“, „Feedback zu meinem Verhalten – nein danke“, so deren Kommentare. Herr Donner aber ist hartnäckig und mit der notwendigen Überzeugungskraft des Vorgesetzten wird beschlossen, BBS sukzessive (und als Kompromiss) für die nächsten drei Monate einzuführen.

In der nächsten Teambesprechung wird gemeinsam das „sichere Verhalten präzise definiert“. Herr Wind ist enthusiastisch: „So schnell und so viel Ware lagern wie möglich.“ Darauf Herr Nebel: „Das hat doch nichts mit Arbeitssicherheit zu tun, du Dösel.“ – „Na, dann eben so wenig Unfälle wie möglich“, entgegnet Herr Wind. „Was heißt so wenig wie möglich und wie willst du das denn erreichen?“, fragt Herr Sonnenschein. Daraufhin Herr Wind etwas kleinlauter: „Also, wir könnten versuchen, freiwillig langsamer zu fahren und die Paletten nicht mehr fünf Meter zu stapeln.“ Die Kollegen grinsen, auch Herr Donner ist baff: „Okay, wie wollen wir das konkret festhalten?“ Herr Wolke schlägt vor: „Nicht schneller als 15 km/h und nicht höher als 5 Meter. Einverstanden?“ Alle nicken, Herr Donner notiert. Schritt 2 „Das Arbeitsverhalten wird beobachtet“ löst Gelächter und Frotzeleien aus. „Wehe, wehe, Wind, wenn ich dich höre“ und „Drei Meter, wer bietet mehr?“

Die Kollegen beschließen, sich gegenseitig auf sicherheitswidriges Verhalten in puncto Geschwindigkeit und Stapelwarenhöhe aufmerksam zu machen und einen Verstoß gegen die Vereinbarung mit einem Beitrag von 3 € in die Kaffeekasse zu ahnden. Herr Sonnenschein bemerkt sarkastisch: „Na, da wird Herr Wind unsere nächste Weihnachtsfeier kräftig subventionieren.“

Drei Monate später: Es hat geklappt. Keine Zusammenstöße mehr, nur zwei Beinaheunfälle und das Teamklima hat auch nicht gelitten – im Gegenteil: Man achtet aufeinander. Inzwischen hat sich eine „Geheimsprache“ unter den Mitarbeitern eingebürgert, die Herr Donner manchmal unheimlich ist. Ein Zeigefinger nach oben ist das Okay für korrektes Verhalten, ein Zeigefinger nach unten für nichtkorrektes Verhalten, aber was bedeutet das Augenrollen der Mitarbeiter, wenn er mit seinen Listen kommt?

11. Unfallfrei seit 360 Tagen

Schlusswort

Happy End

Mit diesem Happy End verlassen wir nun das Lager der Schokokuss GmbH und verabschieden uns von Herrn Nebel, Herrn Wind, Herrn Wolke und Herrn Sonnenschein. Auch ihrem Vorgesetzten Herrn Donner sagen wir Adieu. Bei unserem nächsten Besuch steht auf dem Schild am Tor sicherlich: 365 Tage unfallfrei, na ja, sagen wir: 360 Tage.

Impressum
Fachinformation der Unfallkasse Post und Telekom (UK PT), Europaplatz 2, 72072 Tübingen

Texte:
Dr. Fritzi Wiessmann, Arbeits- und Organisationspsychologin

Druck: Lausitzer Druckhaus GmbH, Bautzen

Konzept und Gestaltung:
steindesign – Agentur für kreative Business-Lösungen, Hannover

Bildnachweis: Michael Hüter

Alle Urheber- und Verlagsrechte sind vorbehalten, der Rechtsschutz gilt auch für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Verwendung unter Quellenangaben erwünscht.

Unfallkasse Post und Telekom

Europaplatz 2
72072 Tübingen
Telefon: 07071 933-0
Fax: 07071 933-4399
www.ukpt.de
info@ukpt.de

12/2012 / MatNr 670-095-253