

Forum Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz 2016

„Den Arbeitsschutz attraktiv machen! – Motivation für Arbeitssicherheit“

Montag, 05.12.2016, 13.30 – 14.15 Uhr, Rahmenvortrag:

Arbeitssicherheit neu denken

Wahrscheinlich fragen sie, was verbirgt sich dahinter? Ist diese Fragestellung für den Hochschulbereich überhaupt relevant? Schließlich ereignen sich hier, vergleichsweise wenige Arbeitsunfälle. Es brennt ja auch nicht jeden Tag irgendwo und trotzdem erhält der vorbeugende Brandschutz große Beachtung. Beachten wir aber, es können auch relativ wenige Unfälle Arbeitsunfälle zu erheblichen Störungen des Hochschulbetriebes führen. Unabhängig davon, gibt es noch weitere Gründe, über Arbeitssicherheit neu zu denken und daraus die entsprechenden Schlussfolgerungen zu ziehen.

Aus der Lernpsychologie wissen wir, dass auch die erlebte Umgebung, neben der reinen Wissensvermittlung, den Erfolg sowie das Profil einer Ausbildung maßgeblich beeinflusst. Herrscht an einer Hochschule ein offensiv ausgerichtetes und konsequent gehandhabtes Regime bei der Arbeitssicherheit, so werden auch die Studenten für ihren späteren Beruf davon profitieren.

1. Kulturwandel zur exzellenten Arbeitssicherheit

War unser bisheriges Denken verfehlt? Haben wir zu vieles falsch gemacht? Sind wir auf die Zukunft unzureichend vorbereitet? - Mitnichten. Es gab beachtenswerte Erfolge. Und dennoch, trifft von allem etwas zu, sobald wir einen Blick in die Zukunft werfen. Stichwort: Industrie 4.0.

Die Vernetzung von Maschinen, Sensoren und Menschen sowie das Internet der Dinge führen dazu, dass die Arbeitskraft vieler Menschen ersetzbar wird. Andererseits aber, sind die verbleibenden Arbeitskräfte immer weniger austauschbar. Das bedeutet, im Falle von Arbeitsunfähigkeit oder Fluktuation Einzelner, gerät die Funktionsfähigkeit der komplizierten Mensch-Techniksysteme eines Unternehmens ins Stocken. Wollen wir Störungen dieser Art vermeiden, ist die Null-Toleranz gegenüber allen Gefährdungen der Arbeitssicherheit und Umwelt eine zwingende Notwendigkeit. Mit dieser null Toleranz einher, geht auch ein Wandel zu einer neuen Qualität der Sicherheitskultur.

Wir alle sind Teilhaber einer bestimmten Kultur, genauer gesagt mehrerer Kulturen, beispielsweise der Nation oder eines Unternehmens. Eine Kultur schreibt uns nichts ausdrücklich vor. Dennoch sind wir in ihr befangen und gleichzeitig bewahrt. Ein Beispiel: In japanischen Großstädten schützen sich viele Bewohner vor dem Feinstaub mit einem Mundschutz. Dieses Verhalten ist Teil ihrer Gesundheitskultur. In Deutschland dagegen, gibt es vielerorts die gleichen Gefährdungen. Dennoch benutzt kaum jemand einen Mundschutz. Das ist bei uns bisher nicht üblich. Wir sind offenbar in der Hygienekultur aus einer Zeit unterworfen, als die gesundheitlichen Gefahren des Feinstaubes noch nicht gegeben waren oder erkannt worden sind.

Wollen wir bei der Arbeitssicherheit etwas umfassend und nachhaltig bewegen, nehmen wir auch Einfluss auf die Kultur im Unternehmen. Das läuft nicht immer konfliktfrei ab. Zuweilen ist es notwendig, für eine exzellente Arbeitssicherheit, zuerst die Sicherheitskultur im Unternehmen kompatibel zu machen. Dabei führt neues Denken zu einem neuen Verständnis bei der Arbeitssicherheit. Sobald dieser Schritt geleistet ist, haben die geplanten Maßnahmen auch einen nachhaltigen Erfolg. Strategisch beginnen wir mit einer kritischen Erfassung der bestehenden Sicherheitskultur im Unternehmen. Dabei fragen wir beispielsweise:

- wie ist die Arbeitssicherheit strukturiert,
- wie wird sie kommuniziert,
- welchen Rang nimmt sie bei den Prioritäten der Unternehmensführung ein?

Den Kulturwandel zur exzellenten Arbeit Sicherheit kennzeichnet eine

- Null-Toleranz gegenüber jeder Art von Gefährdungen der Arbeitssicherheit sowie der Umwelt,
- Ablösung der normativen durch die situative Gefährdungsbeurteilung,

- systematische Einflussnahme auf das Bewusstsein der Beschäftigten,
- Einbeziehung des Verhaltens der Beschäftigten auch außerhalb der Unternehmensgrenzen.

Der Kulturwandel vollzieht sich nicht im Selbstlauf. Stets ist er von der Unternehmensführung als ein gesteuerter Entwicklungsprozess zu führen. Er darf niemals zum Stillstand kommen. Im Verlauf des Überganges durchlaufen Unternehmer wie Mitarbeiter einen Wandel ihrer inneren Überzeugungen. Unternehmer begreifen, welche große Produktivkraft die Sicherheit bei der Arbeit entwickeln kann. Beschäftigte lernen Unfallschutz zu schätzen, wie eine gerechte Entlohnung. Unter den Bedingungen einer exzellenten Sicherheitskultur wird der Einzelne bereitwillig Verantwortung wahrnehmen und sein Unternehmen, wie auch seine Kollegen, aus eigenem Antrieb dabei unterstützen.

Wer allein von einer normativen Gefährdungsbeurteilung ausgeht, wendet die Vorschriften kritiklos an. Nach dem Grundsatz: Was nicht verboten ist, ist erlaubt. Er suggeriert sich damit ein irriges Sicherheitsgefühl. Und übersieht dabei, dass Normen grundsätzlich nur allgemeine Mindestanforderungen stellen. Sie entlasten niemanden davon, die jeweiligen Gefährdungen situativ sorgfältig zu erfassen, zu beurteilen und alles Erforderliche für deren vollständiger Vermeidung zu veranlassen. Grundsatz: Null Toleranz.

Die exzellente Sicherheitskultur greift über die juristischen Erfordernisse hinaus. Normative, d.h. administrative, und situative, d.h. exzellente Sicherheitskultur bilden keine Gegensätze. Vielmehr schließt die exzellente Sicherheitskultur die Handlungsfelder der administrativen mit ein. Beide Kulturstufen unterscheiden sich durch den Radius ihrer Wahrnehmung sowie die Konsequenz ihrer Grundsätze. Die exzellente Sicherheitskultur beruht auf einer strikten Null-Toleranz gegenüber jeglicher Art von Gefährdungen. Im Gegensatz dazu toleriert die administrative Sicherheitskultur noch Restrisiken. Weiterhin nutzt eine exzellente Sicherheitskultur bewährte Tools der angewandten Psychologie. Sie setzt Motivation sowie Eigenverantwortung der Beschäftigten an die Stelle administrativer Anordnungen, Überwachung und Sanktionen.

Wie ein Wandel zur exzellenten Sicherheitskultur organisiert und geleitet wird, was Unternehmen sowie Mitarbeiter dabei gewinnen, schildert die DuPont Sustainable Solutions in einem Projektbericht über Veränderungen in einem Werk von ThyssenKrupp Gerlach (www.sustainablesolutions.dupont.de). In diesem Report wird deutlich: In einer exzellenten Sicherheitskultur wächst bei den Beschäftigten die Zufriedenheit mit ihrer Arbeit. Sie fühlen sich nicht mehr nur als Werkzeuge, die nach einem Unfall jederzeit auswechselbar wären. Alles zusammen bewirkte eine Steigerung der Produktivität um 20 %.

2. Kritische Würdigung der bisherigen Erfolge

Von einer Unternehmensführung wird mehr erwartet als nur ein kurzfristiger Geldgewinn. Sie muss heutzutage gesellschaftliche, rechtliche und wirtschaftliche Anforderungen gleichzeitig erfüllen. Bei der Arbeitssicherheit zu sparen, wäre kontraproduktiv. Konsequenter Arbeitsschutz ist die preiswerteste Versicherung gegen unvorhergesehene Störungen und Kosten. Deren Größenordnung wird gewöhnlich unterschätzt. Sie wird deutlich, sobald wir neben der Lohnfortzahlung, auch noch die Aufwendungen für allgemeine Behinderungen der Arbeitsabläufe, Suche und Einarbeitung von Ersatzkräften, Streitkosten, Ansprüche auf Schadensersatz, Vertragsstrafen u. dgl. erfassen. Schwere Arbeitsunfälle werden auch von der Öffentlichkeit negativ wahrgenommen. Sie schädigen das Ansehen. Von einem Unternehmen mit schlechtem Ruf, wenden sich Kunden und begehrte Fachkräfte ab.

Für Beschäftigte, denen ständig die Angst im Nacken sitzt, einen Unfall zu erleiden, werden Leistung und Qualität zweitrangig. Ein diffuses Unbehagen, übermäßigen Gefährdungen ausgesetzt zu sein, fördert die Fluktuation qualifizierter Arbeitskräfte.

Prävention und gestiegene Sicherheitsstandards führten bisher in erster Linie zur Vermeidung zwar vieler Gesundheitsgefahren. Beachtliches ist in die Aus- und Weiterbildung investiert worden. Ebenso wurde die Sicherheit der Arbeitsmittel wesentlich verbessert. Bis vor etwa zehn Jahren, mit wachsendem Erfolg. Heute dagegen, stagniert diese Entwicklung. Die Unfallzahlen bewegen sich immer noch auf einem nicht hinnehmbar hohen Niveau. Scheinbar geringere Risiken, so meint man, dürfen in kalkuliertem Umfang geduldet werden. Vielleicht erklärt diese fragwürdige Duldung, weshalb in 2014 mit 639 tödlichen Arbeitsunfällen sogar 33 mehr zu beklagen waren, als im Jahr zuvor.

Die gegenwärtigen Aufwendungen für die Arbeitssicherheit sind enorm. Trotzdem bleiben die Unfallraten seit Jahren nahezu unverändert hoch. Die Tatsache aber, dass sich Arbeitsunfälle nicht schicksalhaft ereignen, eröffnet Chancen für weitere Fortschritte bei der Prävention. Neue Vorschriften helfen allerdings selten weiter. Was wir zukünftig wirklich brauchen, ist ein neues Denken. Ein neues Denken, das bei der Arbeitssicherheit zu einem Kulturwandel führt. Darin erhält die gesetzlich auferlegte Pflicht den Rang gemeinsa-

mer Werte, Normen und Einstellungen. Ökonomisch betrachtet: Arbeitssicherheit wird als Hebel zur Erhöhung des Profits aus unserer Arbeit gehandhabt.

Das klingt vielleicht großspurig. Aber so wie heute, kann es nicht gut weitergehen. Werfen wir hierzu einen Blick auf die Entwicklungen bei den Berufsunfällen, sowohl in der Vergangenheit als auch in der Gegenwart. Und versuchen eine Vorhersage auf künftig mögliche Entwicklungen. Vor welchen Herausforderungen stehen wir konkret?

Gewiss, vieles wurde in der Vergangenheit erreicht. Die einstmals erfolgreiche Herangehensweise aber, erweist sich für die Gegenwart und Zukunft, als nicht mehr effizient genug. Seit etwa fünf Jahren hat sich die Erfolgsquote bei der Prävention dramatisch verschlechtert. Während in den 10 Jahren von 1995 bis 2004 die Unfallzahlen durchschnittlich um jährliche 2,9 % sanken, waren es zwischen 2013 und 2015 jeweils weniger als 0,5 %. Auf Basis dieser gegenwärtigen 0,5 % würden mehr als 100 Jahre vergehen müssen, um die 865.000 von der DGUV registrierten Arbeitsunfälle, auf Hälfte zu senken. Das wären immerhin noch 432.500 Arbeitsunfälle mit mehr als drei Ausfalltagen.

Wie viele Ausfalltage es insgesamt gegeben hat, darüber sind uns keine offiziellen Zahlen bekannt. Die Deutsche Post hat für ihren Konzern durchschnittlich 22 Ausfalltage je Arbeitsunfall ermittelt. Bei der DGUV werden diese Ausfälle offenbar in den 12 Krankheitstagen pro Erkrankung erfasst. Projizieren wir diese Daten, vorstellungshalber, auf die Städte Frankfurt am Main, Stuttgart und Dortmund. So würde dort an 12 Tagen im Jahr quasi eine Art Generalstreik herrschen, d.h. keine Geschäfte wären geöffnet, der öffentliche Nahverkehr ruhte, sämtliche Behörden hätten geschlossen usw.

Zu wenig wurde bisher auch die außerordentliche Gefährdung des Lebens unserer Führungskräfte; in der Sprache des Militärs, der „Blutzoll der Offiziere“ in Betracht gezogen. Eine Untersuchung der BAuA ermittelte für Deutschland: Von den zwischen 2001 und 2010 tödlich bei der Arbeit Verunglückten waren 5,2 % Unternehmer und 65,4 % s. g. erfahrenen „alten Hasen“, d. h. Beschäftigte mit mehr als drei Jahren im Unternehmen.

Ausgerechnet diejenigen, die Versäumnisse bei der Arbeitssicherheit zu verantworten haben, sind am meisten gefährdet. Welche katastrophalen Folgen ein schwerer oder gar tödlicher Unfall des Unternehmers für seinen Betrieb haben kann, liegt auf der Hand. Unternehmer wie auch Führungskräfte schützen vor allem sich selbst, indem die der Arbeitssicherheit für alle erhöhen.

3. Null-Toleranz gegenüber Gefährdungen von Menschen und Umwelt

Eine exzellente Sicherheitskultur beruht auf einer konsequenten Null-Toleranz gegenüber jeder Art von Einwirkungen oder Zuständen, welche die Sicherheit bei der Arbeit oder die Umwelt gefährden. Sie setzt zwingend eine situative Beurteilung der Gefährdungen voraus. Die Verantwortung liegt ungeteilt beim Unternehmen. Demgegenüber akzeptiert eine normative Beurteilung bestehende Gefährdungen, so lange keine gesetzlichen Normen dagegenstehen. Sie verlagert dabei einen Teil der Verantwortung auf die Beschäftigten.

Traditionelles Denken bedient sich einer normativen Beurteilung der Gefährdungen. Neues Denken dagegen, führt zu einer situativen Begutachtung. Wie unterscheiden sich die beiden Herangehensweisen bei der Festlegung der erforderlichen Maßnahmen für Arbeitssicherheit und Umweltschutz?

- Normativ bilden die gesetzlichen und privatrechtlichen Bestimmungen den Rahmen.
- Situativ leitet sich alles von den objektiv vorhandenen Gefährdungen ab.

Mit der Beachtung aller Vorschriften ist die Arbeit sicher. Von diesem noch üblichen Meinungsklichee wendet sich das neue Denken konsequent ab. Ich möchte hier keinen Vortrag über Treppen und Handläufe, halten. Aber an diesem Beispiel wird besonders anschaulich: Zulässig ist nicht immer gleichzusetzen mit sicher. Und welches Gefährdungspotenzial gesetzlich tolerierte, sogenannte Restrisiken enthalten können.

3.1 Beispiel: Treppen

Wen würde es nicht frustrieren, wenn Mitarbeiter immer wieder auf Treppen verunglücken, die technisch in Ordnung waren? Verantwortliche reagieren dann ratlos. Und zwar deshalb ratlos, weil sie unverkennbar in überholtem Denken gefangen sind. Das stützt sich vor allem auf Normen, Überwachung und Sanktionen. Eine derart eingeengte, vor allem juristische Orientierung, hat ihr Potenzial aber offenbar erschöpft.

Fortschrittliche Unternehmen wissen, dass Treppen in 2010 mit mehr als 1100 tödlichen sowie etwa 35.000 sonstigen Sturzunfällen zu den Unfallschwerpunkten gehörten. Vorbeugend verpflichten sie ihre Beschäftigten deshalb präventiv, stets eine Hand am Handlauf zu

führen. Das setzt allerdings voraus, dass ein benutzbarer Handlauf vorhanden ist. Die Vorschriften lassen diesbezüglich einen erheblichen Ermessensspielraum.

Systematische Untersuchungen bewerten die Gründe für einen Treppensturz überwiegend normativ. Erfolgte ein Sturz auf einer mangelfreien Treppe mit weniger als fünf Stufen, so wird die Frage, ob bei vorhandenem funktionsgerechten Handlauf nichts wäre, nicht gestellt.

Eine nachvollziehbare Begründung dafür, dass ein Handlauf erst bei mehr als vier Stufen erforderlich ist (Technische Regeln für Arbeitsstätten – Verkehrswege; ASR A1.8, Ziff. 10), habe ich bisher nirgendwo finden können. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen allerdings: Etwa ein Drittel der Stürze werden an der ersten Stufenkante und mehr als die Hälfte am Treppende ausgelöst. Für die reale Gefährdung spielt es also kaum eine Rolle, ob ein Treppenlauf achtzehn oder nur vier Stufen lang ist.

Wer normativ die ASR A1.8 beachtet, ist juristisch abgesichert. Situativ steht dem die Tatsache entgegen, dass sich viele Unfälle bereits auch bei einer Stufe ereignen. Warum?

- In ihrer Gehfähigkeit eingeschränkte Personen benötigen schon ab einer Stufe
- einen Halt. (Wer daran zweifelt, versuche auf einem Bein hinkend, eine einzige Stufe zu bewältigen, ohne zu schwanken.)
- Unabhängig vom Alter, kann jeder gehbehindert werden.
- Viele Gebäude verfügen alternativ zur Treppe zwar über einen Aufzug; der ist jedoch nicht immer benutzbar. In ihrer Gehfähigkeit eingeschränkte Personen sind dann einer erhöhten Gefährdung ausgeliefert.

Auch ein Sturz von der zweiten Stufe aus, endet sehr oft mit einem Knochenbruch.

Gesetzlich tolerierte Restrisiken werden mitunter wirtschaftlich gerechtfertigt. Bei genauerer Prüfung stellt es sich jedoch heraus, dass eventuelle Einsparungen kaum ins Gewicht fallen würden. Ein Handlauf für vier Stufen kostet höchstens 300 EUR das Gebäude mindestens 300.000 EUR.

In diesem Zusammenhang entsteht die Frage, müssen Vorschriften bereits jedes erdenkliche Sicherheitsrisiko berücksichtigen? Sollten z. B., Handläufe bei Stufen gesetzlich überall verlangt werden? Nein. Standards dürfen nichts Unnötiges verlangen. Betrachten wir unser Beispiel. Liegt eine Stufe in einem Verkehrsweg, ist ein Handlauf in jedem Fall notwendig. Führt eine Stufe dagegen zu einem Podest, auf dem lediglich eine Skulptur zu bewundern wäre, könnte ein Handlauf entbehrlich sein.

3.2. Einbeziehung des privaten Bereichs in die Prävention

Neues Denken reicht über den Tellerrand der eigenen Arbeitsstätte hinaus. Es bezieht notwendigerweise auch den privaten Bereich mit ein. Schließlich hat es in 2014 im Freizeitbereich fast viermal so viele Unfallverletzte gegeben als bei der Arbeit (3,89 Mio. zu 1,00 Mio.). Bei den Unfalltoten ist das Verhältnis mit 22.717 während der Freizeit zu 506 bei der Arbeit noch gravierender. Mindestens die Hälfte aller verunfallten sind Berufstätige. Somit belasten etwa 4 Millionen Unfälle während der Freizeit das Unternehmen gleichermaßen, als wären sie innerhalb der Betriebsgrenzen passiert. Somit stellt sich für uns die Aufgabe, die Prävention auf 865.000 plus 4 Millionen Arbeitsunfälle auszurichten.

Bei allem Respekt vor der Privatsphäre, ist ein Unternehmen durchaus in der Lage, sein Personal zu sicherem Verhalten auch außerhalb der Betriebsgrenzen zu motivieren. Aber das wäre ein eigenes Thema. Doch so viel darf behauptet werden: Beschäftigte, die dazu angehalten werden, sich im Unternehmen sicherheitsbewusst zu verhalten, übertragen das auch auf ihre Freizeit. Schulungen zur Arbeitssicherheit sollten deshalb stets den privaten Bereich miteinschließen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang die US-amerikanische Strategie zur Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit: Total Worker Health. Bei dieser Herangehensweise werden alle Faktoren einbezogen, die zum Wohlbefinden der Beschäftigten beitragen. Es wird dabei erkannt, dass Gesundheitsprobleme zu Risikofaktoren am Arbeitsplatz zu führen können. Dazu gehören beispielsweise Fettleibigkeit, Schlafstörungen, Herz-Kreislaufleiden, Depressionen und weitere Erkrankungen. Eine betriebliche Kultur, die neben Sicherheit und Gesundheit bewusst auch Wohlbefinden der Beschäftigten zu ihrem Anliegen macht, erstreckt sich bis in den Bereich der Familien hinein.

3.3 Die Psyche der Menschen beachten - Alles eine Frage des Bewusstseins

Nicht allein selbst erlittene Unfälle machen arbeitsunfähig. Psychotherapeuten berichten über Menschen, die mit schweren posttraumatischen Belastungsstörungen zur Behandlung kommen. Posttraumatische Belastungsstörungen sind verzögerte psychische Reaktionen auf zuweilen viele Jahre zurückreichende extreme Erfahrungen oder Situationen. Zum Beispiel schwere Arbeitsunfälle, die ein Betroffener erlitten, miterlebt oder gar meint, verantworten zu müssen. Typische Symptome zeigen sich tagsüber als verstörende Erinnerungen

und führen nachts zu schlafraubenden Angstträumen. Körperlich äußern sich posttraumatische Belastungsstörungen als Herzrasen, Angstschweiß und Atemnot.

Eine exzellente Sicherheitskultur lässt sich nicht per Gesetz herbeiführen. Den notwendigen Wandel im Bewusstsein müssen Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen vollziehen. Schließlich sind sie es, die Unfälle verursachen, erleiden, aber auch verhindern können. Alle gemeinsam sollten sich dem neuen Denken öffnen und erkennen, dass Arbeitssicherheit und Umweltschutz:

- vom Bewusstsein ausgehen,
- den Gewinn steigern und
- den Unternehmenswert erhöhen.

Sie werden sagen neues Denken und exzellente Sicherheitskultur sind gut und richtig. Aber wie erreichen wir das? Mit der Peitsche? Geht nicht, schon gar nicht in Deutschland. Es soll sogar vorkommen, dass Beschäftigte ein Unternehmen freiwillig verlassen, sobald ihnen disziplinarische Maßnahmen auch nur angedroht werden. Wenn aber selbst eine Abmahnung nicht mehr wirkt, was dann?

Anregungen, finden wir auf einem anderen Feld. Wir müssen Arbeitssicherheit professionell vermarkten, wie ein Produkt. Braucht jemand wirklich einen Ferrari mit 500 PS? Dennoch würden viele Leute einen kaufen, sofern sie das Geld dafür hätten. Insbesondere Männern wurde suggeriert, mit 500 PS glücklicher zu sein. Warum Arbeitssicherheit nicht auf ähnliche Weise begehrenswert machen?

Wollen wir für sicheres Arbeitsverhalten professionell werben, müssen wir uns dafür interessieren, wie Werbung funktioniert. Wie sie ein bestimmtes Verlangen und Verhalten im Bewusstsein hervorruft. Werbung vermittelt ihre Botschaft niemals mit der Keule. Sie spricht unser Bewusstsein an. Nicht so eingleisig, wie es Vorschriften tun. Um Arbeitssicherheit im Bewusstsein umfassend zu verankern, müssen wir uns einige wenige psychologische Grundkenntnisse aneignen.

Zum besseren Verständnis der Psychologie, helfen Denkmodelle. Vieles davon beruht auf Sigmund Freud. Seine Erklärungen zur Funktionsweise menschlicher Psyche unterscheiden: Bewusstes – Vorbewusstes – Unbewusstes. Diese Systematik wollen auch wir verwenden.

Bewusstes: Willen, Vorstellungen, Gedanken und Wahrnehmungen, die selbstständig das Handeln beliebig bestimmen. Sie sind sofort präsent. Bewusstes beruht auf unmittelbarer Wahrnehmung. Es wird durch Schulungen, Unterweisungen oder Vorschriften erzeugt.

Beispiel: Wir möchten auf eine andere räumliche Ebene gelangen. Dabei nehmen wir wahr, dass sie 1 m tiefer liegt. Unser Bewusstsein wägt ab: Springen oder steigen. Schließlich signalisiert es: Vorsicht, springen wäre gefährlich. Der Verstand entscheidet, eine Leiter zu benutzen.

Vorbewusstes: Gedächtnisinhalte, die jederzeit abrufbar sind oder hervortreten können; hingegen nicht so ohne weiteres und von selber. Sie wollen angeregt werden. Vorbewusstes wird durch zeitlich zurückliegende Informationen und Erfahrungen angelegt, die vorübergehend in den Hintergrund des Gedächtnisses getreten sind.

Beispiel: Die betriebliche Sicherheitsordnung verlangt, beim Benutzen einer Treppe die Hand am Handlauf zu führen. Wir haben es versehentlich nicht beachtet, denn es geht ja auch freihändig. Ein Kollege sieht es und macht uns auf die Gefährdung aufmerksam. Daraufhin erinnern wir uns und legen bewusst die Hand auf den Handlauf.

Unbewusstes: Kann spontane Reaktionen auslösen, die vom Willen zunächst unabhängig erfolgen. Manchmal sind es Angstreaktionen. Unbewusstes beruht auf angeborene oder eingeübte Reflexe.

Beispiel: Beim Hinabgehen auf einer Treppe geraten wir ins Straucheln. Unbewusst werden wir die Arme ausbreiten, um irgendwo Halt zu suchen. Dabei wollen wir nach einer Abstützung greifen. Selbst dann auch, wenn gar keine vorhanden ist.

Bei allem, was wir tun oder lassen, bestimmen mehrere Ebenen des Bewusstseins unser Handeln. Deshalb spricht die Werbung möglichst alle Bewusstseins Ebenen an. Durch häufige Darbietung und Assoziationen gelangen ihre Botschaften bis ins Unbewusste. Das kann so weit gehen, dass wir unbewusst Markennamen als Synonyme gebrauchen, z. B. Selters anstelle Mineralwasser sagen oder um Aspirin bitten, falls wir ein Schmerzmittel benötigen. Bei allem kommt es auf die ausreichende Dosierung der Botschaften an. Ein einzelner Anschlag, irgendwo angebracht, wird keinerlei Wirkung haben. Sollen die Beschäftigten etwas befolgen, müssen sie hundertfach darauf angesprochen werden. Wie bei der Wahlwerbung. Sehr überzeugend wirkt vorbildliches Verhalten der Führungskräfte.

Die Psychologie hilft uns, Gefühle und Emotionen sowie Verhalten besser zu verstehen. Und was wir verstehen, können wir auch beeinflussen. Als Gefühle bezeichnet die Psychologie elementare Befindlichkeiten des individuellen bzw. subjektiven Bewusstseins. Sie beruhen auf Reizen, die von Wahrnehmungen unserer Sinnesorgane ausgehen. Menschen sehen, hören oder fühlen etwas und empfinden im Innern darüber Freude, Angst, Liebe, Hass oder Ansporn. Gefühle bestimmen in hohem Maße unser Handeln.

Was Menschen fühlen, äußern sie als Emotionen. Emotionen richten sich, im Gegensatz zu Gefühlen, nach außen. Sie zeigen sich als Affekte, wie: Interesse, Wut, Sympathie oder Begeisterung. Sie sind quasi die Fenster zu unserer Gefühlswelt. Beides, Gefühle wie auch Emotionen, nehmen wir ins Visier, wenn wir die Psychologie in die exzellente Sicherheitskultur einbeziehen.

Werbepsychologie: Sie erzeugt bzw. manipuliert Bewusstsein. Die Mittel der Werbepsychologie wurden bei der Arbeitssicherheit bisher nur wenig genutzt. Eventuelle Vorbehalte dagegen gehören nicht mehr in unsere Zeit. Die Werbepsychologie stützt sich auf unterschiedliche psychologischen Fachrichtungen, wie:

Wahrnehmungspsychologie, gerichtet auf Vorbewusstes: Sie liefert Verfahren, mit denen Grad und Intensität der Wahrnehmung von Botschaften gemessen werden können. Wir erhalten z. B. darüber Auskunft, wie Hinweise auf Gefahren gestaltet und platziert werden sollten. Gerade bei multikulturellen Betriebsbelegschaften kommt es darauf an, dass die Botschaften auch verstanden werden. Symbole und Zeichen können das unterstützen, die richtigen Informationen aus dem Vorbewussten abzurufen.

Kognitive Psychologie, gerichtet auf Bewusstes: Neben den unmittelbar wahrnehmbaren, gibt es sogenannte „schlafende“ Gefährdungen, beispielsweise Schadstoffe in Materialien, Strahlungen oder drohender Einsturz. Um auf diese Risiken aufmerksam zu werden, ist ein spezielles Wissen erforderlich. Darauf gerichtete Schulungen werden allerdings nicht unmittelbar umgesetzt. Nur ein Bruchteil vom vermittelten Wissen speichert auch das Vorbewusste. Mit Hilfe der kognitionswissenschaftlicher Verfahren jedoch, lassen sich die Merkfähigkeit und der Abruf des Gelernten ins Bewusste erheblich steigern.

Dissonanztheorie, gerichtet auf Unbewusstes: Demnach ist jeder Mensch bestrebt, in seinem Glaubens- und Gedankensystem widerspruchsfrei zu sein. Tolerieren wir restliche Gefährdungen, so berührt das auch unser Gewissen. Aus dieser, als unangenehm empfundenen kognitiven Dissonanz, versuchen wir uns zu lösen. Innerlich rechtfertigen wir uns damit, alle Vorschriften zu beachten. - Eignet sich trotzdem ein Unfall, reagieren wir dennoch emotional tief betroffen. Eventuell werden wir in späteren Jahren daraufhin unter heftigen posttraumatischen Belastungsstörungen leiden. Eine exzellente Sicherheitskultur vermeidet derartige Konflikte von vornherein. Wer anerkennt, dass

- alle Arbeitsunfälle vermeidbar sind,
- es keine selbst verschuldeten Arbeitsunfälle gibt,
- Null-Toleranz gegenüber allen Gefährdungen bei der Arbeit unabdingbar ist,

der muss sich nicht mit Überlegungen quälen, ob ein Risiko tolerierbar ist oder nicht. Eine exzellente Sicherheitskultur ist realisierbar. Erfolgreiche Beispiele aus der Praxis beweisen es.

Klassische Konditionierung, gerichtet auf Vorbewusstes: Das Erscheinen von Sicherheitsverantwortlichen ist oftmals unerwünscht, etwa wie ein Polizist bei der Fahrzeugkontrolle. Hier kann eine klassische Konditionierung greifen, indem die Sicherheitsverantwortlichen über ein persönliches Budget verfügen dürfen. Das soll ihnen erlauben, besonders gute Lösungen oder vorbildliches Verhalten bei der Arbeitssicherheit sofort mit einer Prämie zu belohnen, z. B. mit einem Verzehrbon für die Kantine im Wert von 20 €. Auf diese Weise wandelt sich die Erwartungshaltung der Beschäftigten. Der Sicherheitsverantwortliche kann spendieren, anstatt nur zu kritisieren.

Reaktanztheorie, gerichtet auf Unbewusstes: Viele gute Vorhaben scheitern an der Reaktanz. Dieses psychologische Phänomen bezeichnet einen inneren Widerstand gegen etwas. Es offenbart den Willen, an Gewohnheiten festzuhalten. Das muss nicht unbedingt mangelnde Loyalität sein. Womöglich handelt es sich um eine diffuse Furcht vor Neuem. Die Betroffenen fühlen sich für die höheren Anforderungen unzureichend qualifiziert. Mit Verständnis und fachlicher Weiterbildung verlieren sich Ängste und Reaktanz.

Differentielle Psychologie, gerichtet auf Bewusstes: Jeder Berufsgruppe oder Führungsebene ist eine besondere Typologie zu eigen. Das ist bei jedem Kulturwandel sorgsam zu beachten. Manager der oberen Ebene entscheiden nach anderen Kriterien, als die auf der unteren. Die Vorstellungen der Bürokräfte weichen von denen der Facharbeiter ab usw. Deshalb sind beim Werben für eine exzellente Sicherheitskultur, möglichst homogene Zielgruppen anzusprechen. Auch Eigenheiten einzelner Gruppenmitglieder können eine wichtige Rolle spielen. Das betrifft besonders die Personen auf höherer hierarchischer Ebene oder einflussreicher Wortführer. Die differenzielle Psychologie liefert hierzu praktikable Herangehensweisen.

4. Psychotools

Unsere Psyche wirkt autonom. Soweit sie von der Psychologie erforscht ist, kann sie jedoch auch instrumentalisiert werden, z.B. mittels Psychotools. Ein Beispiel dafür ist unser Psychotool: „Angst und Panik“. Darin beschreiben wir, wie mit diesen beiden Phänomenen im Arbeitsprozess umgegangen werden sollte. Panik enthält bekanntlich ein beträchtliches Gefahrenpotenzial, das häufig vernachlässigt wird. Nicht beherrschte Angst macht krank. Wir zeigen aber auch, wie Angst schützen kann. Sogar, wie sie sich psychisch erzeugen lässt, um damit ein sicherheitsbewusstes Verhalten zu fördern.

Weitere Beispiele unserer Psychotools zur exzellenten Arbeitssicherheit sind:

- Motivation und Phlegma,
- Erfolg und Belohnung
- Persönliche und gemeinsame Verantwortung
- Lob und Kritik
- Stress und Achtsamkeit
- Zufriedenheit und Sorgfalt
- Ethik und Verantwortung

Psychologie allein, ermöglicht noch keine exzellente Sicherheitskultur. Ohne Psychologie allerdings, wird Arbeitssicherheit stets nur unvollkommen zu bewirken sein.

Baden-Baden, 05. Dezember 2016

Initiative Exzellente Arbeitssicherheit

Autoren:

W. Kutz, Dipl.- Ing., Fachingenieur für Arbeitsgestaltung

G. Elwert, Dr. phil., Coach und Supervisor

Kontakt:

Wolfgang Kutz

Sponheimstr. 13

D 76530 Baden-Baden

Telefon (0 72 21) 3 80 58

Mobil (0173) 5 96 29 63

wolfgang-kutz@arcor.de