

Menschen sind wichtiger als Stahl

Die Mitarbeiter der Deutschen Edelstahlwerke machen sich Gedanken über Unfälle, die gar nicht passiert sind: Zu ihrer Sicherheitskultur gehört es, Beinahe-Unfällen auf den Grund zu gehen. Dafür werden sie in **verhaltensorientiertem Arbeitsschutz** geschult.

„Keine Tonne Stahl ist uns so wichtig wie Ihre Gesundheit“, haben sich die Deutschen Edelstahlwerke auf die Fahnen geschrieben – und mit diesen Worten begrüßt Alfred Weiß, Leiter des Walzwerks Witten, einmal mehr einige seiner Mitarbeiter zu einer Schulung im verhaltensorientierten Arbeitsschutz. Hand in Hand streben Unternehmensleitung und Sicherheitsbeauftragte den unfallfreien Betrieb an. Dafür beschreiten sie ungewohnte Wege: „Technische Entwicklungen stoßen auch im Arbeitsschutz an ihre Grenzen“, so Diplom-Psychologin Dr. Hiltraut Paridon vom Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG). „Deshalb muss man versuchen, menschliches Verhalten sicherheitsgerechter zu gestalten. Ohne systematisches Vorgehen ist das nur schwer möglich.“

Spitzenleistungen im Arbeitsschutz will das Unternehmen erreichen, selbst Beinahe-Unfälle vereiteln – also Unfälle, die noch gar nicht passiert sind, aber leicht passieren könnten.

„Die Unfallzahlen stagnierten, wir wollten einen stetigen Rückgang erreichen“, erklärt Wolfgang Peters, Leiter Arbeitsschutz/Werksicherheit/Ideenmanagement bei den Deutschen Edelstahlwerken. Nicht

Um die Unfallzahlen weiter zu senken, braucht es nachhaltige Verhaltensänderungen.

ganz einfach in der Stahlindustrie, inmitten von schwerem Gerät und mit massenhaft internen Transporten. Beispielsweise wurde ein Kollege beinahe in einem Schraubstock zerquetscht, kam aber mit ein paar Schrammen und einer extragroßen Portion Glück davon. Auf Glück im Unglück will sich aber niemand verlassen: Um

die Unfallzahlen weiter zu senken, brauche es nachhaltige Verhaltensänderungen, auch von Führungskräften. Daher habe verhaltensorientierter Arbeitsschutz als zusätzliche Maßnahme nahegelegen. Verhaltens- und verhältnisorientierte



Maßnahmen müssen sich sinnvoll ergänzen: „Verhaltensorientierter Arbeitsschutz darf natürlich nicht dazu führen, dass technische und organisatorische Maßnahmen vernachlässigt werden. Diese rangieren nach dem TOP-Prinzip natürlich weiterhin vor den personenbezogenen Maßnahmen“, so Paridon.

Im Zentrum steht der Faktor Mensch – der wohl größte Unsicherheitsfaktor überhaupt: Genau auf diesem Ansatz fußt der verhaltensorientierte Arbeitsschutz oder Behaviour Based Safety (BBS). Eine in Deutschland noch verhältnismäßig wenig beachtete Richtung in der Arbeitssicherheit, ursprünglich in den USA beheimatet. „In der deutschen Groß-Industrie wird BBS verstärkt umgesetzt, in kleinen und mittelständischen Unternehmen bislang so gut wie gar nicht“, so Gerhard Heinze, Geschäftsführer von HRP Heinze Consultants. Er selbst hat die Methode in den USA und Großbritannien kennengelernt und seit Ende der 90er Jahre an die deutschen Anforderungen angepasst. BBS basiert auf allseits bekannten Zahlen der Berufsgenossenschaften: Rund 80 bis 90 Prozent aller Arbeitsunfälle lassen sich schätzungsweise auf unsicheres Verhalten zurückführen. Da wird etwa bei sommerlichen Temperaturen gerne mal auf die Persönliche Schutzausrüstung verzichtet. Oder wenn's schnell gehen muss, transportiert der Gabelstapler nicht nur Kisten von A nach B, sondern zusätzlich den einen oder anderen Kollegen.



„In unsicherem Verhalten liegt eine wesentliche Quelle betrieblicher Unfallgefahren.“

Siegfried Lachmann, Trainer der HRP Heinze Consultants, bei den Deutschen Edelstahlwerken

Solche Beispiele samt furchtbaren Folgen hat Siegfried Lachmann viele auf Lager. Schließlich durfte er in seiner Laufbahn unter anderem die Tücken von Werkshallen kennenlernen. Der Motivations- und Kommunikationstrainer steht diesmal am Standort Witten vor einem Dutzend Mitarbeiter der Deutschen Edelstahlwerke. Als Trainer der HRP Heinze Consultants führt Lachmann mit sämtlichen Werksmitarbeitern in

Wesentlich sei es, jeden Teilnehmer persönlich anzusprechen.

Kleingruppen EUVIA-Seminare durch; EUVIA bedeutet „Einstellungs- und Verhaltensänderung im Arbeitsschutz“. Als Kern des BBS-Programms schaffen solche Seminare offene Gesprächsrunden, auch für die Sorgen und Nöte der Mitarbeiter. Denn Arbeitsschutz bestehe nicht nur aus Paragrafen, „die gehen oft da rein, da raus“, erklärt Lachmann vor dem Hintergrund langjähriger Trainer-

erfahrung. Wesentlich sei es, jeden Teilnehmer persönlich anzusprechen, besonders beim Thema Sicherheit am Arbeitsplatz. Was in Lachmanns Erzählungen eben noch abenteuerlustig klang, enthüllt sich im nächsten Moment als lebensbedrohlich. Ähnliche Gefahren bestehen auch in nächster Umgebung, erkennen die Teilnehmer: im eigenen Betrieb, wo – wie in vielen anderen industriellen Unternehmen – schon tödliche Unfälle passiert sind. Oder wo Arbeiter schwer verletzt wurden, Gliedmaßen verloren haben.

Gerade die unsicheren Verhaltensweisen nimmt BBS unter die hochauflösende Lupe. Siegfried Lachmann präsentiert seinen Schützlingen eine Unfallpyramide und verdeutlicht damit: Auf einen tödlichen Unfall kommen im Durchschnitt einige zehntausend Beinahe-Unfälle oder gar Millionen unsicherer Hand-



◀ *Gefährlicher Arbeitsplatz: Um Unfälle zu vermeiden, werden die Mitarbeiter der Deutschen Edelstahlwerke in EUVIA-Schulungen (Einstellungs- und Verhaltensänderung im Arbeitsschutz) sensibilisiert.*



▲ Offenheit gefragt: „Was macht den Arbeitsschutz in unserem Betrieb so gut oder so schlecht?“ – Fragen wie diese leiten Gruppenarbeiten an. Die Arbeitsgruppen präsentieren ihre Einschätzungen anschließend am Flipchart.

lungen. „Dort liegt eine wesentliche Quelle betrieblicher Unfallgefahren“, betont Lachmann. Diese Quelle gilt es genauer zu untersuchen – um sie langfristig versiegeln zu lassen. Ein erster Schritt in die richtige Richtung: jeden, aber auch wirklich jeden Unfall melden! Auch wenn er noch so unbedeutend scheint. Denn nur wenn überhaupt klar wird, wo überall Unfallgefahren lauern können, lassen sich diese in einem zweiten Schritt aus dem Weg räumen. Abgesehen davon könne bereits ein kleiner Kratzer am Finger schlimme Folgen mit sich bringen, etwa eine langwierige Entzündung, warnt der Trainer. Ähnlich verhält es sich mit den unsicheren Handlungen: Auch sie sind Warnsignale, die anzeigen, wo überall am Arbeitsplatz etwas im Argen liegt. Dort, wo sich fast jemand verletzt hätte, könnte sich beim nächsten Mal durchaus jemand gravierende Verletzungen zuziehen.

„Was macht den Arbeitsschutz in unserem Betrieb so gut oder so schlecht?“ „Wodurch kann ich am ehesten einen Arbeitsunfall erleiden?“ Fragestellungen wie diese leiten Gruppenarbeiten an. Die Teilnehmer kommen zum Nachdenken über die aktuelle Situation an ihrem Arbeitsplatz. Offenheit ist dabei gefragt, sich persönlich einzubringen statt sich bloß von Informationen berieseln zu lassen. Die Arbeitsgruppen präsentieren ihre Einschätzungen schließlich am Flipchart. Dabei stellt sich beispielsweise heraus, dass speziell angefertigte Persönliche Schutzausrüstungen bei den Werkmitarbeitern gut ankommen, etwa individuell angepasster Gehörschutz. Sie

sehen und schätzen das besondere Engagement ihres Arbeitgebers im Arbeitsschutz. Zeitdruck, einschläfernde Routine oder schlechte Zusammenarbeit werden dagegen als Unfallgefahren enttarnt. Wappnen können sie sich gegen derartige Probleme nur, wenn diese im täglichen Bewusstsein bleiben.

Die Schulungen basieren auf Anschauungsunterricht, mit quasi-therapeutischer Komponente: Filme verdeutlichen, was Mitarbeiter durch unsicheres Verhalten riskieren. Gruppenarbeiten und Diskussionen machen die Fallen im eigenen Arbeitsalltag bewusst. Aber fordern gleichzeitig dazu auf, selbstbewusst einzugreifen, sobald Gefahr droht. Heinze dazu: „Gesetze und Vorschriften stellen sicher die Basis eines guten betrieblichen Arbeitsschutzes dar, eignen sich allerdings alleine kaum, Menschen dauerhaft zu einem veränderten, sicheren Verhalten zu veranlassen.“ Wie ein roter Faden zieht sich etwa Kens Lebensgeschichte durch das Seminar. Früher einmal hat Ken für Coca Cola gearbeitet. Bei einem Arbeitsunfall mit aggressiven Chemikalien hat er nicht nur das Augenlicht verloren, sondern sogar beide Augen, außerdem Geschmacks- und Geruchssinn. Ken Woodward ist Hauptdarsteller des Films „Einervon 1,6 Millionen“, der zeigt, wie leicht schwerwiegende Unfälle passieren können, gerade am Arbeitsplatz. Und wie hart es ist, mit den furchtbaren Unfallfolgen weiterzuleben. Ein

Film, der wachrütteln will: „Konzentration ist alles“, sagt Ken. Denn nur ein kurzes Moment der Unachtsamkeit kann eine Katastrophe hervorrufen.

Nur ein kurzer Moment der Unachtsamkeit kann eine Katastrophe hervorrufen.

Nach Szenen wie diesen herrscht Betroffenheit im Saal. Die Teilnehmer werden nachdenklich. Wenn jeder allein vor sich hin werkelt und ihm egal ist, was die Kollegen gerade tun, dann liegt Sicherheitskultur in weiter Ferne. BBS hingegen verlangt eine offene Unternehmenskultur; die muss sich ein Betrieb aber hart erarbeiten. Dabei geht es in erster Linie um wechselseitiges Vertrauen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer, aber auch um Verantwortung: Später, besonders durch die Gruppenarbeiten, wird klar: Verantwortung müssen alle übernehmen, für sich selbst und die anderen. Und das wollen auch die Deutschen Edelstahlwerke erreichen. Leitende Angestellte müssen mitziehen, nicht nur um der Maßnahme Glaubwürdigkeit zu verleihen. Gerade deshalb besuchen sämtliche viertausend Mitarbeiter der Deutschen Edelstahlwerke seit Herbst 2008 EUVIA-Seminare, quer durch alle Hierarchien, egal ob sie ihre Arbeitszeit im Stahlwerk, im Labor, am Empfang oder hinter dem Schreibtisch verbringen. – „Was ist Kultur?“, fragt Lachmann plötzlich in die überraschte Runde. Und kommt indes gemeinsam mit den Teilnehmern darauf, dass „jedes Unternehmen anders tickt“. Arbeitsschutzkultur muss langfristig in jegliche Unternehmenskultur eingehen. Nur dann ist Sicherheitsdenken in den Köpfen fest verankert.



◀ *Speziell angepasste Persönliche Schutzausrüstungen kommen bei den Mitarbeitern der Deutschen Edelstahlwerke gut an.*

„Welche Vision haben Sie für Ihr Leben?“, möchte Lachmann außerdem von den Seminarteilnehmern wissen. Langsam kristallisiert sich heraus, dass neben finanzieller Absicherung die Gesundheit in der Lebensplanung eine gewichtige Rolle spielt. Auch die Vision vom unfallfreien Betrieb glauben die Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber. Immerhin schwächen Unfälle auch die Wirtschaftsleistung eines Unternehmens. Nicht durch Schaden sollen die Seminarteilnehmer klug werden, sondern viel früher. Der Lerneffekt im Vorhinein kann Notfälle verhindern. Daher sollen die Mitarbeiter lernen, ein stärkeres Bewusstsein für ihr eigenes Handeln und das der anderen zu entwickeln, insbesondere für mögliche Konsequenzen. Nicht immer ein leichter Weg, weiß Trainer Lachmann. Viele kämen mit Vorbehalten in die Seminare, weil sie fürchten, dass ihnen immer mehr Verantwortung aufgebürdet werde – und sich die Führungsebene gleichzeitig aus der Affäre ziehe. „Verhaltensorientierter Arbeitsschutz zielt ganz stark auch auf die Organisation – ohne entsprechende organisatorische Rahmenbedingungen funktioniert das Konzept nicht“, betont Dr. Paridon vom IAG. Und für die Organisation sei eben der Arbeitgeber verantwortlich. „Aber ohne den Mitarbeiter geht es nun mal nicht. Er ist derjenige, der sich sicherheitsgerecht verhalten muss.“

Verhaltensorientierter Arbeitsschutz zielt ganz stark auch auf die Organisation.

Verantwortung, haben die Mitarbeiter schnell begriffen. „Man darf nicht mit Scheuklappen unterwegs sein“, bringt es ein Seminar-Teilnehmer auf den Punkt.

Trotzdem muss eine offene Unternehmenskultur erst langsam wachsen. Ein Viertel der Belegschaft, in der Hauptsache Führungskräfte und Sicherheitsbeauftragte, absolviert zusätzlich sogenannte BGT-Trainings zur „Beobachtungs- und Gesprächstechnik“. Dazu gehören auch Betriebsbegehungen. Auf diese Weise soll der Blick für unsichere Verhaltensweisen geschärft werden. Zusätzlich soll sich die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern verbessern. Schließlich ist der verhaltensorientierte Arbeitsschutz ein langwieriger Prozess und hört nicht mit BBS-Qualifizierungen auf: In regelmäßigen Audits wird das alltägliche Sicherheitsverhalten aller weiterhin thematisiert, Unfälle eingehend analysiert. Jeder Mitarbeiter entwickelt sich selbst ein wenig zum Sicherheitsbeauftragten, achtet stärker auf mögliche Fallstricke in seiner Umgebung.

Zum Abschluss des Seminars können die Teilnehmer – freiwillig – eine Erklärung unterzeichnen, mit der sie sich zu sicherem Verhalten im Betrieb verpflichten. Fast alle tun dies gern.

Text: **Sabina Ptacnik** (Freie Journalistin)

Fotos: **DEW**

✉ redaktion@dguv-aug.de