

Der Einfluss der Führung – Arbeitssicherheit im Dilemma zwischen Verhalten, Zeit und Kosten

Gibt es so etwas wie eine Sicherheitskultur?

Norbert Obermayr. Ingenieurbüro für Risk- & Cost-Management
Deutscher Arbeitsschutz Kongress 2020

Der Einfluss der Führung – Arbeitssicherheit im Dilemma zwischen Verhalten, Zeit und Kosten

- 🌀 Gibt es einen Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Arbeitssicherheitskultur?
- 🌀 Warum verhindern die vielen Handlungsanweisungen Arbeitsunfälle nicht?
- 🌀 Die „richtige“ Arbeitssicherheit und Ihre Komponenten: So kann es in der Praxis funktionieren!
- 🌀 Wie entsteht eine Sicherheitskultur im Unternehmen?

Einleitung

Von Kette an Kran in Luft gezogen – Mann stürzt in den Tod
Buchse: Bei Unfall schwer verletzt

Arbeiter stürzt von Dach und stirbt
Mann stürzt bei Fensterarbeiten

Herabstürzende Baggerschaufel tötet Arbeiter auf Baustelle
Arbeiter in die Tiefe

 Warum gibt es trotz vieler Gesetze, Normen und Richtlinien nach wie vor so viele Arbeitsunfälle?

Wie kommt es zu Arbeitsunfällen! Oder: Warum gibt es Fehlverhalten?

- Arbeitsunfälle ereignen sich häufig aufgrund von Verstößen gegen geltende Sicherheitsvorschriften.
 - Unter Zeit- und/oder unter Kostendruck.
 - Unter einem dringlichen Entscheidungsdilemma
 - Die Situation erfordert eine unmittelbare Entscheidung ohne Nachdenken!
 - Die Entscheidung fällt immer zugunsten des **eintrainierten Überlebensmechanismus** aus.
- Willkürlich verstößt kein Mitarbeiter gegen bestehende Sicherheitsregeln. Meistens sind es die äußeren Umstände, die zu einem Fehlverhalten führen.
 - Dies kann beispielsweise eine erhöhte Arbeitsintensität sein.
 - Manchmal sind es aber auch für eine Aufgabe ungeeignete Arbeitsmittel. Sind diese nicht dazu geeignet, eine Tätigkeit sicher und effizient zu bearbeiten, sind Sicherheitsrisiken die Folge.
 - Stehen Aufgabe und Sicherheitsregel im Konflikt zueinander, fällen viele Beschäftigte bewusst die Entscheidung, einige der Regeln zu missachten.

Warum erkennen wir die Unfallrisiken so oft nicht?

- 🌀 Wir werden von unserem „Glaubensbild“ geleitet!
- 🌀 Wir folgen unserem Gehorsam!
- 🌀 Wir glauben an das, was wir uns wünschen!
- 🌀 Wir verlieren uns in unserer Bequemlichkeit, Überheblichkeit und Arroganz!
- 🌀 Wir unter- oder überschätzen die Zeit!
- 🌀 Wir haben Wahrnehmungslücken!
- 🌀 Wir fallen auf Verführer hinein!



Framing

Vorstellung 1

- ☞ **War Vorstand in einem internationalen Konzern.**
- ☞ **War für 3 Werke als Werksleiter zuständig.**
- ☞ **Mangelnde Produktivität führte zu meiner Einstellung.**
- ☞ **Als „Verlustbringer“ erkannte ich frühzeitig die unabgestimmten Prozesse.**
- ☞ **Allerhöchste Priorität hatten daher die Verbesserung dieser Prozesse und der Liefertreue.**

Vorstellung 2

- ☞ **War Vorstand in einem internationalen Konzern**
- ☞ **War für 3 Werke als Werksleiter zuständig**
- ☞ **Mangelnde Produktivität führte zu meiner Einstellung.**
- ☞ **Als „Verlustbringer“ erkannte ich frühzeitig die hohe Summe an Krankenständen.**
- ☞ **Allerhöchste Priorität hatten daher die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und eine hohe Arbeitssicherheit.**

Framing



Framing gibt einen gedanklichen Rahmen vor, der zu einer **Handlungsmaxime** wird!

Woran erkennt man einen „Frame“?

Was ist Framing? >> Wie grenzt es sich zu Propaganda ab?

- Die Psychologie nennt den kognitiven Vorgang, Sachverhalte in einen Bezugsrahmen zu setzen, „Framing“. Jeder Mensch hat so seine individuellen Erfahrungen, Gewohnheiten, Denkweisen und Filter, die seinen jeweiligen Frame beeinflussen. Menschen mit unterschiedlichen Frames tendieren dazu, einander misszuverstehen.
- **Framing** bedeutet, dass unterschiedliche Formulierungen einer Botschaft – bei gleichem Inhalt – das Verhalten des Empfängers unterschiedlich beeinflussen.
- **Framing** („Rahmen“) ist der Prozess einer Einbettung von Ereignissen und Themen in Deutungsraaster. Komplexe Informationen werden dadurch selektiert und strukturiert aufbereitet, sodass eine bestimmte Problemdefinition, Ursachenzuschreibung, moralische Bewertung und/oder Handlungsempfehlung in der jeweiligen Thematik betont wird.
- Framing bedeutet, dem Empfänger einen Rahmen zu bauen, innerhalb dessen eine Information so erscheint, wie sie gewünscht wird.
- Begriffe und Bilder sind mächtig. Wer die Sprache kontrolliert, kontrolliert das Denken und lenkt damit demokratische Entscheidungen.

Das Leitbild **kann** diesen Rahmen bilden!



Das Leitbild: Der Rahmen für unser tägliches Handeln.

Beziehungen werden durch Werte und Prinzipien jedes einzelnen beeinflusst. Diese zu kennen und im Miteinander zu berücksichtigen, ist die Basis erfolgreicher Beziehungen.

<https://www.rewe-group.com/de/unternehmen/leitbild>

Wofür stehen wir?

Wir entwickeln, produzieren und liefern weltweit Schnellarbeitsstähle, Werkzeugstähle und Sonderwerkstoffe, die optimal auf die Bedürfnisse unserer Kunden zugeschnitten sind.

In unserem Handeln bedeutet das ...

» **für unsere Kunden:**

- Wir setzen weltweit Maßstäbe bei Hochleistungswerkstoffen.
- Die Zufriedenheit unserer Kunden steht immer im Mittelpunkt.
- Wir erkennen die technologischen und logistischen Anforderungen unserer Kunden und entwickeln passende Lösungen.
- Dadurch sichern wir unseren Kunden spürbare Vorteile im Wettbewerb.

» **für Innovation und Technologie:**

- Wir arbeiten kontinuierlich an der Verbesserung unserer Produkte und Prozesse. Dabei messen wir uns an höchsten Qualitätsstandards.
- Zukunftsweisende Investitionen sowie gezielte Produkt- und Verfahrensentwicklungen sichern uns die Technologieführerschaft.

» **für Umwelt und Energie:**

- Wir gehen sorgsam mit der Natur um und setzen Energie möglichst sparsam ein.

» **für uns als Mitarbeiter:**

- Wir bringen uns aktiv im Unternehmen ein und sichern so unsere gemeinsame Zukunft.
- Wir nehmen herausfordernde Aufgaben und Entwicklungschancen an.
- Sicherheit am Arbeitsplatz und die Gesundheit sind uns wichtig.

» **für uns als Mitarbeiter:**

- Wir bringen uns aktiv im Unternehmen ein und sichern so unsere gemeinsame Zukunft.
- Wir nehmen herausfordernde Aufgaben und Entwicklungschancen an.
- Sicherheit am Arbeitsplatz und die Gesundheit sind uns wichtig.

» **für unseren Erfolg:**

- Wir stellen sicher, dass unser Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich und nachhaltig attraktiv ist. Dies sichert uns als Mitarbeiter den Anteil an der Unternehmensbeteiligung.

Was ist eine Sicherheitskultur, und wie ist der Zusammenhang mit Führung?

- Sicherheitskultur ist ein Verhaltensmerkmal einer Gruppe oder Organisation, wie mit Fragen zur Sicherheit umgegangen wird.
- Es unterliegt einem **komplexen Führungsprozess**, in dem sich gemeinsame Ziele, Interessen, Werte und Verhaltensmuster herausbilden.
- Merkmale und Wirkungsweise einer Organisationskultur, die sinngemäß auch für Sicherheitskultur gelten, sind:
 - *Gelebte Organisation*
 - *Herausgestellte Werte*
 - *Grundlegende Annahmen*
- Es besteht eine enge Wechselbeziehung zwischen Sicherheitskultur und Sicherheitsmanagement:
 - *Während Sicherheitskultur selber nicht direkt beobachtbar und nur an ihren Auswirkungen zu erkennen ist, kann das*
 - *Sicherheitsmanagement direkt beobachtet und beschrieben werden.*

Wie entsteht eine Sicherheitskultur?

- Primär entsteht eine Sicherheitskultur durch einen „Frame“.
- Sie entwickelt sich weitgehend in qualitativer Form; z. B. durch Beobachtung des Personals, Auswertung von Betriebsberichten und Fallstudien sowie durch Frageaktionen.
- Eine weitere Form besteht in der Erfassung der Einflussgrößen von Organisation und Management in der vertieften Ursachenanalyse von Störungen und Unfällen. Diese Auswertung kann durch die Ableitung von Sicherheitsindikatoren bezüglich der ermittelten Häufigkeiten von Störungen und Fehlhandlungen durch das Personal (Human Factors) ergänzt werden.
- Organisations- und Managementeinflüsse von Unfallereignissen werden detailliert analysiert.
- Die Elemente der Ereignis- und Unfallursachen nach denen die Unfallereignisse untersucht werden, sind:
 - organisatorische Faktoren (fehlerhafte Entscheidungsprozesse, ökonomische und politische Einflussgrößen, Organisationskultur)
 - Aufgaben, Arbeits- und Umgebungsbedingungen (zu geringe Mittel für neues Equipment, geringe Arbeitsmoral)
 - individuelle Einflussfaktoren (uneffektives Training)
 - unzureichend Abwehrmaßnahmen gegen den Störungs- und Unfallablauf, auch unter bisher nicht erkannten Bedingungen.

Wie entsteht eine Sicherheitskultur?

- Sicherheit hat eine starke subjektive Komponente und ist damit vorrangig kultureller und dynamischer Natur.
- Sicherheit entsteht nicht nur aus Wissen und Einsichten, sondern aus rationalen oder als rational bezeichneten Entscheidungen und transparenten Handlungen.
- Sicherheit entsteht auch aus einem intuitiven Verständnis, aus Erfahrungen und Erwartungen, aus Hoffnungen und Ängsten, aus erlebten Mitgestaltungsmöglichkeiten bei technischen Problemlösungsprozessen oder zumindest wahrgenommenen Eingriffsmöglichkeiten in technische Abläufe bzw. aus Ohnmachtsgefühlen angesichts einer scheinbaren Eigendynamik des Technischen.

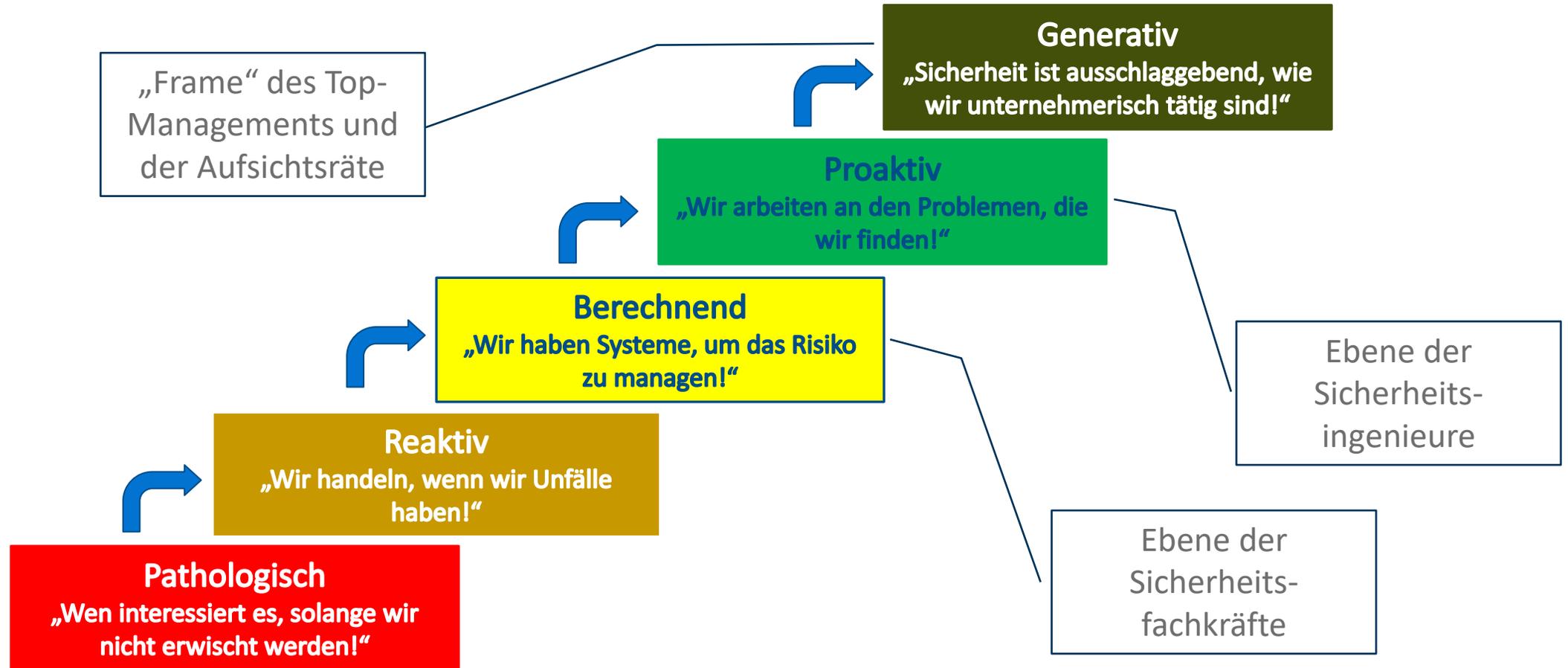
Komponenten der Arbeitssicherheit

- Arbeitssicherheit hat mehrere Komponenten:
 - Die technische Komponente in Bezug auf die Herstellung sicherer Arbeitsplätze und -mittel
 - Eine rechtliche Komponente, die festlegt, was passiert, wenn die Arbeitssicherheit nicht gegeben ist/war
 - Eine verhaltensbiologische Komponente, die von der jeweiligen Person abhängt, aber auch – im beruflichen Kontext - sehr wesentlich von der Führung und dem Management.
- Die ‚menschlichen‘ Komponenten spielen bei einem Arbeitsunfall DIE entscheidende Rolle.
- Es gibt einen klaren Zusammenhänge zwischen Führung und Führungsverhalten einerseits und dem Verhalten der Mitarbeiter andererseits.
- Wenn es so etwas wie eine Sicherheitskultur gibt, dann muss es auch das Gegenteil geben. Was führt zu einer Sicherheitskultur, was zum Gegenteil? Welche Rolle spielen dabei Wahrnehmungen und Wahrnehmungsverzerrungen, und was bedeutet Risikomanagement?
- Unfälle generell und Arbeitsunfälle im Speziellen beinhalten stets ein Risiko. Warum wurde das Risiko nicht wahrgenommen? Warum verhindern die vielen Handlungsanweisungen Arbeitsunfälle nicht, warum ‚funktionieren‘ sie nicht?

Was bedeutet Arbeitssicherheit im Betrieb?

- Zu den wesentlichen Voraussetzungen einer hohen Arbeitssicherheit gehören neben dem technischen Arbeitsschutz (sichere Arbeitsstätten, sichere Arbeitsmittel) – immer dann, wenn hiermit nicht alle Gefährdungen sicher beseitigt werden können – auch das sicherheits- und gesundheitsgerechte Verhalten derjenigen, die Arbeiten ausführen.
- Eine entsprechende Sicherheitskultur auszubilden ist Aufgabe aller Führungskräfte, die hierzu einige Pflichten zu beachten haben.
- Zu den wichtigsten gehören Auswahl-, Anweisungs-, Ausrüstungs-, Überwachungs- und Durchsetzungspflichten. Dazu dient die Arbeitssicherheitsunterweisung.
- Damit Mitarbeiter (gleiches gilt für andere Personen, die für ein Unternehmen arbeiten) sicher arbeiten, müssen drei Voraussetzungen erfüllt sein.
 - Die Mitarbeiter müssen die Gefahr kennen, denen sie sich bei ihrer Arbeit aussetzen (Gefahrenbewusstsein),
 - sie müssen diese Gefahr bei ihrer Arbeit im Sinne eines sicherheitsgerechten Verhaltens berücksichtigen (Sicherheitsbewusstsein) und
 - sie müssen in der Lage sein, das Sicherheitsgerechte Verhalten umzusetzen (Eignung).

Entwicklungsstufen einer Sicherheitskultur



Quelle: Bruckner, M. (2020). Einflussmöglichkeiten des Managements auf die Entwicklung der Sicherheitskultur in Produktionsunternehmen. Masterarbeit KMU Akademie

Bewusstsein bestimmt das Verhalten, und umgekehrt

- Eugen Ionescu: Wir glauben, Erfahrungen zu machen, aber die Erfahrungen machen uns!
- Arbeitssicherheit wird als unangenehme Zusatzaufgabe empfunden und führt eher zu einem Vermeidungsverhalten > es sei denn. Der äußere Druck erfordert es.
 - Verhaltensbiologische Grundannahme: Der Mensch macht alles, um Lust zu gewinnen oder Unlust zu vermeiden!
- Die Sicherheitskultur hängt mit der Organisationskultur zusammen.
 - Unternehmen mit einer ‚guten‘ Sicherheitskultur haben auch eine wertschätzende Organisationskultur und umgekehrt.
 - Die Unternehmenskultur – und damit auch die Sicherheitskultur – ist die Summe des offenen und verdeckten Verhaltens der Mitarbeiter.
 - Offenes Verhalten: tun, sagen
 - Verdecktes Verhalten: denken, fühlen

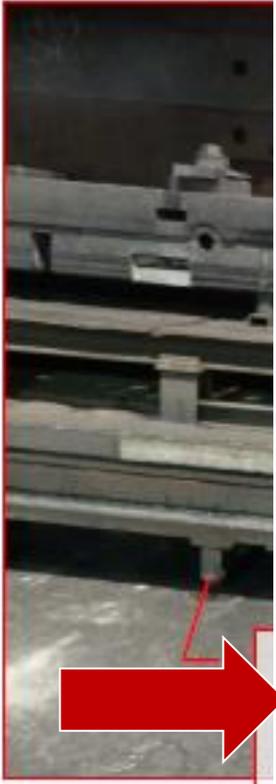
Das „Stein-Schere-Papier“-Prinzip überwinden

- ‚Zwänge‘ im Arbeitsalltag drängen das (angenommen) unproduktive Thema Arbeitssicherheit in den Hintergrund.
 - Es gibt – vereinfacht – nur „Schere-Papier“!
- Zur Überwindung dieses Prinzips braucht es ein ‚anderes Verhalten‘
 - Sicheres Arbeiten muss bemerkt werden > nur dann kann es auch anerkannt werden. Voraussetzende Aufgabe ist die Beobachtung!
 - ‚Anerkennung‘ – gleich welcher Art – erfolgt durch Feed-back. Z.B.
 - unmittelbar
 - in Meetings
 - spezifisch
 - Anerkennung schafft Vertrauen und Wertschätzung und in weiterer Folge zu einer positiven Verstärkung
 - Auch Verhalten, das gar nicht beobachtet werden kann, verändert sich.

Elemente einer Sicherheitskultur

- Die Beobachtung ist die einzige Möglichkeit, rationales versus instinkt-gesteuertes Verhalten zu erkennen.
- Die Beobachtung ermöglicht erst einen Feed-Back-Prozess
- Feed-back-orientierte Beobachtung impliziert eine Wahrnehmung und führt zu Anerkennung und Bindung
 - ‚Anerkennung‘ impliziert den ‚Sieg‘ und führt damit zu aggressiver Triebbefriedigung für den ‚Sieger‘ und zu einer Identifikation des Umfeldes.
 - Die Identifikation des Umfeldes führt zur Bindung.
- Feed-Back führt zu Sicherheit, reduziert Angst und vermindert ein Abwehrverhalten.
- Die „An-Triebe“ für Leistung bestehen aus dem FLOW, Anerkennung und Bindung
 - Beobachtung und feed-back-orientierte Führung führen daher zu
 - höherer Arbeitssicherheit **UND**
 - zu höherer Produktivität

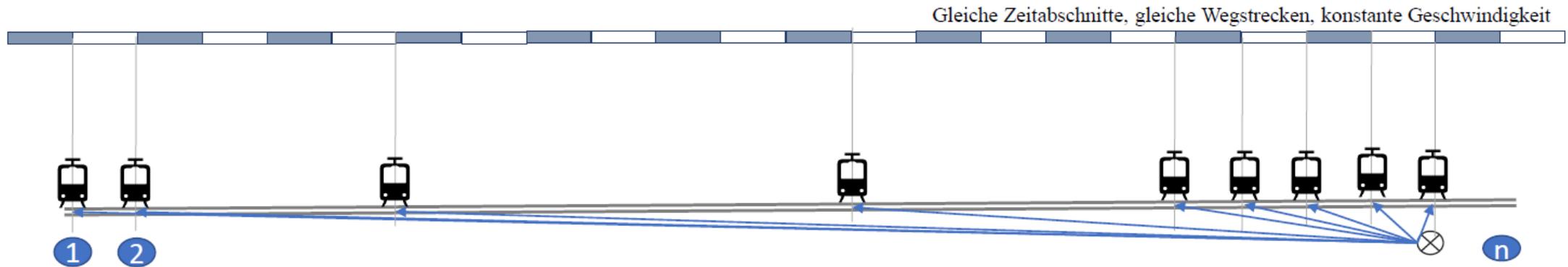
Beispiel Arbeitsunfall aufgrund fehlerhafter Risikoanalyse



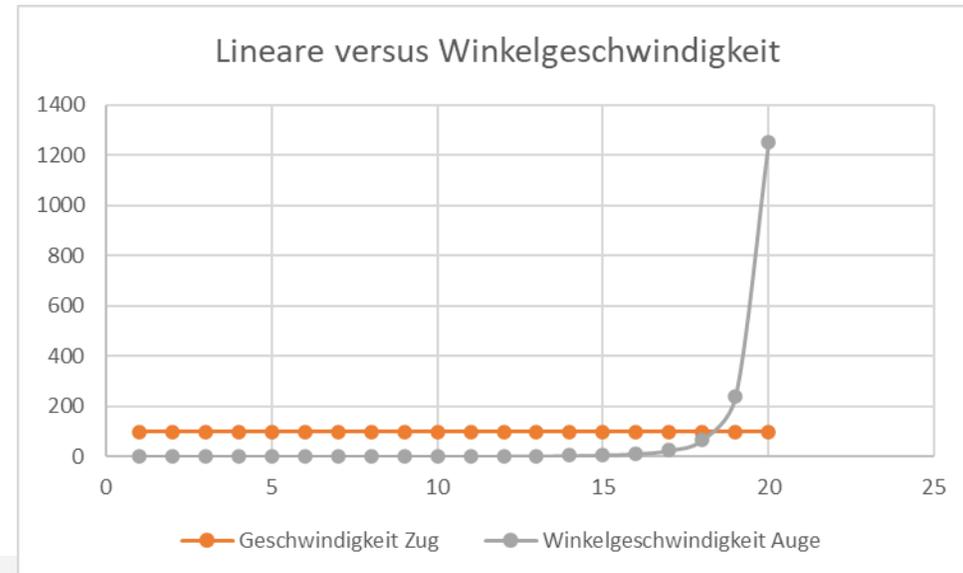
Risikobeurteilung: Bestimmung der Grenzen der Maschine	
Maschine: Werkzeugwechselwagen	
Bestimmungsgemäße Verwendung, Verwendungsgrenzen: <ul style="list-style-type: none">• Transport und Handling von Schmiedegesenken• Wechseln von Gesenkeinsätze in Schmiedewerkzeugen• Maximale Größe der zu transportierenden Werkzeuge: Schmiedegesenke: 4050mm x 2900mm x 1800mm (L x B x H) Gesenkeinsätze: 2200mm x 1000mm x 350mm (L x B x H)	
Räumliche Grenzen: Maschine darf nur auf der Gleisanlage hinter den Lagerplatz, Vorwärmöfen VP5 & VP6 und er Spindelpresse betrieben werden	
Zeitliche Grenzen: Lebensdauer der Maschine: 20 Jahre	



Zeit und Zeitgefühl, dargestellt am „Zugbeispiel“



- Gerade Zugstrecke, auf der ein Zug mit konstanter Geschwindigkeit fährt.
- Der Beobachter blickt immer wieder zum Zug; der sich verändernde Blickwinkel wird gemessen.
- Beide Werte werden in ein Diagramm eingetragen



Beispiel: Verhinderung eines schweren Arbeitsunfalls auf einer Baustelle

Ausgangslage

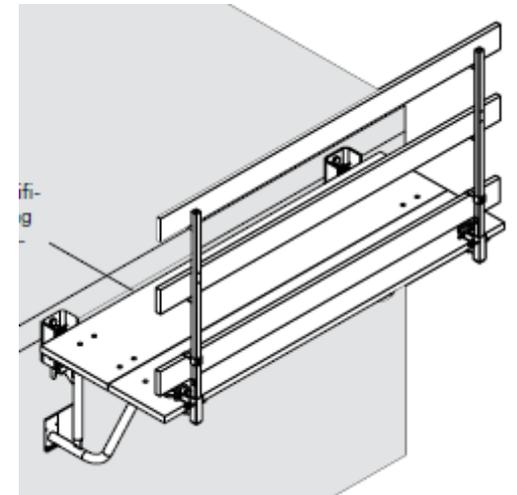
- Auf einer Baustelle wird Baustahl in Stangen (Bünde) angeliefert
- Der Polier will die Bünde von Baustahlstäben mittels Baukran auf ein Gerüst ablegen
- Der Bauleiter sieht das; ein Pfiff verhindert rechtzeitig das Ablegen der Bunde

Was wäre passiert?

- Die Bunde haben ein Gewicht von mehreren Tonnen
- Das Gerüst hätte die Last nicht tragen können und wäre abgebrochen
- 3 Arbeiter wären mit dem Gerüst mehrere Meter abgestürzt

Warum wurde vom Polier so gehandelt?

- Einfachheit der Arbeit; Verfügbarkeit/leichteres Handling der Baustähle
- Zeit- und Kostendruck („Frame“ – zeitl. Rückstand, Pönale, ..., Anweisungen - ist leider nicht bekannt!)
- → Dummheit!



FAZIT: 5 Hauptursachen zur Entstehung eines komplexen Unfalls

1. Zielkonflikt zwischen schneller, kostensparender und sicherer Vorgehensweise
 - Handlung nach dem „eingelernten Rahmen“
2. Mangel an Führung - Aufsicht und Überwachung - durch Vorgesetzte
 - Regelkreis der Führung
3. Mängel in der Sicherheitskultur
 - Top-down-Prozess de facto nicht existent
4. Mängel in der Sicherheitsorganisation
 - Mangelnde Kongruenz von Verantwortung und Kompetenz
5. Mängel im Training der Vorgesetzten und Mitarbeiter vor Ort
 - Fachlich-sachliche Mängel

**Ich bedanke mich für ihre
Aufmerksamkeit und hoffe,
mit meinem Vortrag zu einem
besseren Verständnis zu
Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit
beigetragen zu haben**

IHR KONTAKT

Dipl.-Ing. Dr. Norbert Obermayr

0043 650 2307121

office@obermayr.li

www.obermayr.li

