



## PARADIGM SHIFTS

von Larry Wilson

# #8

DIE STUFEN DER  
SELBSTÜBERSCHÄTZUNG, ODER:  
**WARUM ES NICHT DARAUFG  
ANKOMMT, WAS WIR TUN,  
SONDERN WANN WIR ES TUN**

 **SAFESTART®**

# #8

In den vorausgegangenen Teilen der Paradigmenwechselreihe stand die Theorie hinter sicherem Verhalten in Echtzeit im Vordergrund: von gefährlicher Energie über die Quellen unerwarteter Ereignisse bis hin zur Feststellung, dass die gefährlichsten Aktivitäten nicht unmittelbar mit den schlimmsten Verletzungen zusammenhängen. Die meisten Unfälle und Verletzungen passieren, weil wir kurz „schutzlos“ sind, weil wir kurzzeitig weder unsere Augen noch unseren Kopf bei der Sache haben. In Teil 8 der Paradigmenwechselreihe geht es nun darum, wie Sie in der Praxis rechtzeitig reagieren, um Verletzungen und Unfälle vermeiden zu können, lange bevor sie passieren. Wenn Sie die Technik richtig anwenden, kommen Sie damit Ihrer eigenen Fehleranfälligkeit zuvor.

Immer wieder passiert es, dass wir abgelenkt sind, und zum Beispiel die Augen und den Kopf nicht bei der Sache haben. Diese unbeabsichtigten Fehler „passieren“ uns einfach. Wir scheinen keinen Einfluss darauf zu haben. Das Gefährliche daran: Sie machen uns für einen kurzen Moment „schutzlos“. Diese Schutzlosigkeit ist natürlich kein Dauerzustand. Deshalb ist es auch nicht überraschend, dass die Menschen nach Unfällen häufig sagen, dass sie eigentlich nichts falsch gemacht hätten, sie seien beispielsweise nicht zu schnell gefahren. Im Anschluss geben sie allerdings zu, dass sie vielleicht ein wenig müde waren, kurz den Autositz anders einstellen wollten oder in Gedanken bei ihren Sorgen waren. Plötzlich war der Totalschaden, der unglückliche Sturz, die Gehirnerschütterung schon passiert; und das sind noch verhältnismäßig harmlose Beispiele.

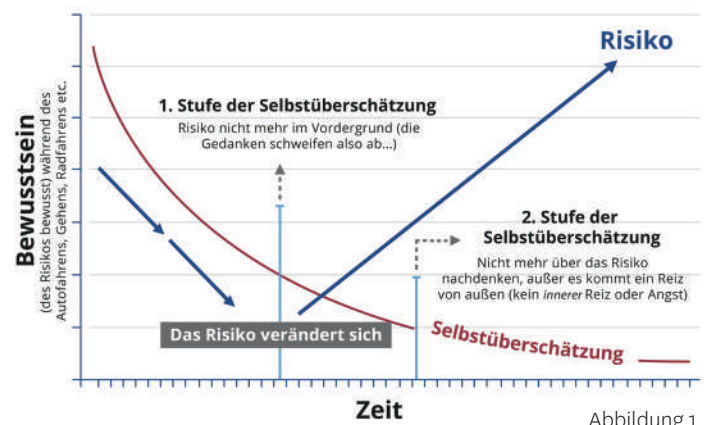
**A**blenkung kann immer und überall auftreten. Es geht also nicht darum, was wir gerade gemacht haben, als etwas passiert ist, sondern wann wir es getan haben. Nur dann können wir herausfinden, warum wir uns verletzt haben – eben weil wir die Augen oder den Kopf nicht bei der Sache hatten, und deshalb unsere Reflexe nicht greifen konnten. Nur wenn wir das Wann kennen, können wir Verletzungen und Unfälle vermeiden.

Das erfordert ein Umdenken: Bei klassischen Ansätzen der Arbeitssicherheit liegt der Fokus üblicherweise auf der Tätigkeit selbst, nicht auf dem Zeitpunkt. Konkret: Sicherheitsverantwortliche betrachten in erster Linie an sich gefährliche Arbeitsumstände, etwa offene Flammen, rotierende Sägeblätter, rutschige Oberflächen etc. Die gefährliche Energie, etwa der Mensch in Bewegung, ist zunächst nicht Teil der Gefährdungsbeurteilung – obwohl gerade diese in vielen Fällen den Unterschied zwischen einer riskanten und einer ungefährlichen Situation ausmacht. So ist z. B. eine Säule in einer Halle per se keine Gefahr. Bewegt man sich jedoch rückwärts mit dem Gabelstapler, übersieht die Säule, weil man auf herumlaufende Kollegen konzentriert ist, und rammt diese, dann ist durch das Zusammenwirken von Säule und Bewegungsenergie ein Unfall mit Verletzungsgefahr entstanden.

Die eigentliche Frage lautet also: Wann ist die Wahrscheinlichkeit am größten, dass Sie – oder ich, oder Ihr Kollege – die ersten beiden kritischen Fehler gleichzeitig machen, wenn zudem gefährliche Energien im Spiel sind?

Vermutlich ist die Verletzungsanfälligkeit am höchsten bei einer Tätigkeit, die Sie schon oft ausgeführt haben. Erlernen wir etwas neu und die Gefahr, sich dabei zu verletzen ist hoch, dann sind wir sehr vorsichtig. Wir behalten also unsere Augen und unseren Kopf bei der Sache (siehe Abbildung 1). Je erfahrener wir werden, je häufiger wir eine Tätigkeit ausführen, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir mit unserer Aufmerksamkeit ganz woanders sind.

## SELBSTÜBERSCHÄTZUNG: Bewusstsein im Laufe der Zeit (Im Vergleich zum Risiko)



Ist es in der Anfangszeit durch das stark wahrgenommene Gefahrenpotenzial noch sehr einfach für uns, zu erkennen, wenn unsere Aufmerksamkeit sinkt und zurück zur Sache zu kommen, so wird die Tätigkeit mit der Zeit immer stärker zum Automatismus. Wir glauben, uns nicht mehr voll konzentrieren zu müssen, um eine bestimmte Tätigkeit auszuführen. Waren wir anfangs noch hochkonzentriert und das potenzielle Risiko ständig in unserem Hinterkopf, so verblasst dieses, je länger und je häufiger wir etwas tun. Wir befinden uns nun auf der ersten Stufe der Selbstüberschätzung: Unsere Vorsicht lässt nach, die Gedanken schweifen ab (siehe Abbildung 1).

Richtig gefährlich wird es dann, wenn wir uns zusätzlich zur Selbstüberschätzung in einem Zustand befinden, in dem uns tendenziell am häufigsten Fehler passieren: Sind wir zum Beispiel hektisch, dann hat diese Hektik meist einen Grund – und genau darauf richtet sich dann fatalerweise unsere Aufmerksamkeit. In der Folge konzentrieren wir uns nicht mehr auf unsere höhere Geschwindigkeit, auf die Umgebung oder

# DIE STUFEN DER SELBSTÜBERSCHÄTZUNG, ODER: WARUM ES NICHT DARAUF ANKOMMT, WAS WIR TUN, SONDERN WANN WIR ES TUN

unser Sicherheitsrisiko. Unsere Gedanken kreisen stattdessen um den Grund, warum wir pünktlich sein wollen oder was passiert, wenn wir zu spät kommen. Wenn wir beispielsweise gerade zum Zug rennen, weil wir Angst haben, ihn zu verpassen, sind wir gedanklich damit beschäftigt: Erreiche ich meinen Zug noch? Wann geht der nächste Zug? Komme ich noch pünktlich zu meinem Termin? Worauf wir in der Hektik höchstwahrscheinlich nicht achten, ist, dass wir uns auf den Weg konzentrieren sowie unsere Umgebung und mögliche Hindernisse im Blick haben.

Je nachdem, wie groß unsere Hektik ist, fordert sie auch unsere Aufmerksamkeit unterschiedlich stark: Wir können bemerken, dass wir uns viel zu schnell bewegen und wir merken, dass wir mehrere Dinge gleichzeitig machen wollen. An diesem Punkt können wir eingreifen. Wenn aber zusätzlich unsere Gedanken beginnen, um den Grund für die Eile zu kreisen, wird es deutlich schwieriger, die Hektik als solche zu erkennen – und richtig zu reagieren. Wir kennen dieses „Kopfkino“: Es ist viel verlockender, über mögliche Konsequenzen nachzudenken („was wird passieren, wenn ich mich verspäte“), als über das, was wir just in diesem Moment tun. Dann starten wir riskante Überholmanöver, schneiden Kurven und übersehen womöglich Verkehrszeichen. Umso mehr sind wir jedoch gefordert, diese Hektik zu erkennen, unsere Gedanken zu sammeln und richtig zu reagieren.

Ähnlich ist es, wenn wir frustriert sind: Starke Wut erkennen wir sofort und können sie als Trigger einsetzen, um wieder in den Moment zurückzukehren und die Augen und den Kopf bei der Sache zu behalten – beispielsweise auf dem Weg zur Arbeit. Doch je nach Ausmaß der Frustration kann das ebenso schwerfallen: Wenn wir einfach nur genervt sind, gehen wir weiterhin unserer Tätigkeit nach, sind aber deutlich weniger aufmerksam.

Sind wir kurz davor einzuschlafen, bleibt dieser Zustand sicher nicht unbemerkt. Schwieriger ist es, wenn wir „nur ein bisschen müde“ sind, denn dieses Auf und Ab gehört zum Tagesablauf – man denke nur an das Mittagstief, das jeden ereilt.

Es gibt also zumindest eine gute Nachricht: Wenn der Zustand ausgeprägt genug ist, können wir ihn leicht erkennen und schnell als Warnsignal wahrnehmen. Wenn wir aber nun nur ein wenig müde sind und ein wenig Hektik und Frustration hinzukommen, führt diese Kombination recht schnell zu Fehlern. Und die führen aller Wahrscheinlichkeit nach zu noch mehr Frustration und noch mehr Hektik.

Genau diese Kombination aus mehreren Zuständen führt dazu, dass wir für einen Moment schutzlos sind. Ein Beispiel dafür ist das Gefühl, das wir haben, wenn wir beispielsweise wirklich müde sind, unsere Fähigkeiten überschätzen, und nur ganz kurz die Augen schließen möchten. Sekundenschlaf ist wohl eines der besten Beispiele, um aufzuzeigen, wie schutzlos wir in diesen Momenten tatsächlich sind. Unglücklicherweise kennen die meisten Menschen dieses Phänomen aus eigener Erfahrung. Es wird klar, dass das Konzept des Self-Triggerring zwar einfach klingen mag, aber in der Realität alles andere als einfach anzuwenden ist.

Aber warum ist das so? Als Fahranfänger schlafen wir nicht einfach am Steuer ein. Doch mit der wachsenden Selbstsicherheit überschätzen wir uns zeitweise selbst. Zwar gibt es keinen Grund, nicht über das Verletzungsrisiko nachzudenken, doch wir tun es nicht mehr so häufig. Das ist die zweite Stufe der Selbstüberschätzung: Die Gefahrenpotenziale an sich funktionieren nicht mehr als Auslöser, weil wir sie nicht mehr als solche wahrnehmen. Wir brauchen also einen externen Reiz, um das Risiko wieder zurück in unser Bewusstsein zu bringen. Als solcher Reiz kann das Erkennen der Zustände und ihre Nutzung als „Trigger“ fungieren und so verlässlich Unfälle und Verletzungen vermeiden.

Wenn dieser Reiz jedoch ausbleibt, entscheiden sich Menschen mehr oder weniger bewusst. Sie entscheiden sich zum Beispiel dagegen, an den eigenen sicherheitsrelevanten Gewohnheiten zu arbeiten, die eigentlich vorgeschriebene PSA zu tragen, den vollen Arbeitsprozess durchzuführen, oder sinnvolle Sicherheitsvorkehrungen zu treffen. Hat man etwas über mehrere Jahre hinweg auf eine unsichere Art und Weise gemacht und sich dabei noch nie verletzt, dann verwundert es nicht, dass sich die Motivation in Grenzen hält, sein Verhalten zu ändern. Selbst wenn man viele Male nur knapp davongekommen ist – wen juckt das schon? Es ist doch alles gut gegangen. Diese Erfahrung mündet bei manchen in eine gewisse Starrköpfigkeit – die aber letztendlich fatal enden kann.

Kennt man das Konzept des Self-Triggerring nicht, dann konzentriert man sich unweigerlich auf den Grund, warum man hektisch, frustriert oder müde ist. Man denkt daran, welche Konsequenzen drohen, wenn Sie beispielsweise einen Termin versäumen und wie Sie etwas daran ändern können. In diesem Moment werden Sie sich wahrscheinlich entscheiden, etwas anderes „nebenbei“ zu machen. Obwohl Sie gerade im Auto sitzen, nehmen Sie das Handy in die Hand und schauen auf Ihr Telefon. Wieder haben Sie weder Ihre Augen noch Ihren Kopf bei der Sache, sehen nicht, was auf Sie zukommt – und sind nicht reaktionsfähig. Meist fällt dieser „schutzlose Augenblick“ gar nicht auf – es sei denn, es passiert tatsächlich etwas.

Kurz gesagt: Die anfängliche „innere Angst“ nimmt immer weiter ab und verschwindet schließlich ganz. Erst bei einem Beinaheunfall wird uns das reale Sicherheitsrisiko wieder bewusst, etwa wenn eine schwebende Last neben uns landet. An diesem Punkt benötigen wir also einen externen Reiz, um das Risiko wieder richtig bewerten zu können.

Zu Beginn meiner Tätigkeit als Berater für Arbeitssicherheitsprogramme wurde ich immer wieder mit derselben Beobachtung konfrontiert: Jüngere Mitarbeiter sind häufiger verletzt – aber es sind die Älteren und erfahreneren, die infolge von Unfällen sterben. Wenn sich Ältere also verletzen, dann schwer. Aber warum? Schließlich schien es auf der Hand zu liegen, dass Jüngere und Unerfahrenere sich verletzen, weil sie noch kein ausreichendes Sicherheitstraining hatten – das, was unsere Firma verkaufte. Ich konnte also nicht verstehen, warum gut ausgebildete und erfahrene Mitarbeiter so viele ernsthafte Verletzungen erlitten, und sogar Todesfälle vorkamen. Damit war ich nicht allein. Es schien, als hätte niemand aus dem Management oder aus dem Sicherheitsbereich eine einleuchtende Erklärung. Aber im

# #8

## DIE STUFEN DER SELBSTÜBERSCHÄTZUNG, ODER: WARUM ES NICHT DARAUF ANKOMMT, WAS WIR TUN, SONDERN WANN WIR ES TUN

Rückblick ist es ganz einfach: Tätigkeiten über einen längeren Zeitraum wiederholt auszuführen bedeutet wachsende Selbstüberschätzung und Nachlässigkeit. Mehr Selbstüberschätzung bedeutet mehr schutzlose Momente, in denen man seine Augen und seinen Kopf nicht bei der Sache hat. Und obwohl sie älter und erfahrener sind, kommen auch langjährige Mitarbeiter immer wieder in Situationen, in denen sie hektisch werden, in denen sie müde oder frustriert sind – genauso, wie junge Mitarbeiter. In diesen Situationen ist es dann sehr schwer, den jeweiligen Zustand zu erkennen und das Self-Triggern anzuwenden.

Kommen Selbstüberschätzung und mindestens einer der Zustände Hektik, Frustration oder Müdigkeit zusammen, dann ist eine Frage äußerst hilfreich: „Auf einer Skala von 1 bis 10, wie hektisch / frustriert / müde bist du gerade?“ Müssen Sie diese Frage beantworten, dann sind Sie gezwungen, darüber nachzudenken. Dadurch kommen Sie wieder zurück in den Moment. Dieser Anreiz von außen zeigt Ihnen, wann Sie hektisch sind – auch wenn Sie es nicht selbst bemerken. Dasselbe funktioniert mit Frustration und Müdigkeit, oder bei einer Kombination der Zustände. Wichtig ist nur, dass die Frage gestellt wird – insbesondere, wenn es um den schleichenden Prozess der Selbstüberschätzung geht.

Diese Methode nennen wir Rate Your State. Die Skala von 1 bis 10 kennen wir beispielsweise aus dem Krankenhaus, wenn wir unsere Schmerzen einordnen sollen. Eine 10 bei Hektik würde beispielsweise bedeuten, dass wir schneller als jemals zuvor unterwegs sind, während eine 2 oder 1 äußerst geringe Geschwindigkeiten oder Stillstand bedeuten. Jedoch Vorsicht beim Zustand der Selbstüberschätzung: Bei einer 10 könnten wir immer noch sagen, dass wir uns sehr stark auf einen Streit vor Kurzem konzentrieren, während wir gerade eine defekte Leitung reparieren.

### WIE SIE FEHLER VORWEGNEHMEN

Die Rate Your State-Methode erfordert aber keine peinlich genaue Einschätzung beispielsweise Ihrer Frustration. Wichtig ist, dass Sie erkennen, womit Sie es zu tun haben – Frust, Müdigkeit, Hektik – was wiederum verschiedene Risiken erhöht, wie zum Beispiel zu schnelles Fahren, Sekundenschlaf oder eine unvorsichtige Wortwahl einem Kollegen gegenüber oder in Gegenwart von Kunden oder ähnliches. Mit dieser simplen Methode können wir die einzelnen Zustände erkennen, auch wenn sie nicht stark ausgeprägt sind. Was wir im Anschluss dann

nur noch tun sollten, ist zu erkennen, wann wir uns in einem oder mehreren dieser Zustände befinden.

Logischerweise weiß das niemand besser als wir selbst. Denn wir kennen unseren Tagesablauf und wissen, wann wir beispielsweise etwa müde werden. Wir wissen, dass kurz vor Schichtwechsel mehr Hektik entsteht oder wann wir dazu neigen, müde zu werden. Wir wissen, wer vermutlich mit zusätzlichen Aufgaben auf uns zukommen wird, und welche kostspieligen Auswirkungen ein kritischer Fehler haben kann. Wir wissen genau, welche Fehler enorm viel Zeit kosten, und welchen Schaden Kundenbeziehungen nehmen können. Mit diesem Wissen können wir uns auf die kritischen Zeitpunkte des Tages vorbereiten. Wir können abschätzen, wann Frust, Hektik oder Müdigkeit die schlimmsten Folgen nach sich ziehen können, ob nun hinsichtlich Sicherheit, Qualität, Effizienz der Produktion oder Kundenservice – also sowohl intern als auch extern – und so gegensteuern.

Alles in allem lohnt sich der Aufwand, sich diese Fragen zu stellen. Wenn Sie sich die Mühe machen, dies in Ihren Tagesablauf einzutakten, dann ist es so, als ob Sie sich einen Wecker stellen. Denn im Gegensatz zu den unbeabsichtigten Fehlern treten die auslösenden Zustände nicht unerwartet auf. Wenn Sie Ihren Zustand zum richtigen Zeitpunkt einschätzen, kann dies sehr helfen: Auch wenn es nur ein kleines bisschen Hektik oder Frustration in Kombination mit Selbstüberschätzung ist, sind Sie sich des Risikos wesentlich bewusster und es wird deutlich unwahrscheinlicher, dass Sie die ersten beiden kritischen Fehler gleichzeitig machen. Sie geben sich also selbst die Chance, sich zu schützen. Denn wenn Sie sich die Frage nach Ihrem Zustand stellen, zum richtigen Zeitpunkt Ihre Verfassung überprüfen, und Ihre Routinen zum Schichtwechsel entsprechend organisieren, dann reduzieren Sie diese „schutzlosen Momente“ auf ein absolutes Minimum.

Um Fehler – und damit auch Unfälle – vermeiden zu können, ist Rate Your State eine enorm wertvolle Strategie, sobald man die erste Stufe der Selbstüberschätzung erreicht hat – was relativ schnell der Fall ist. Zugegeben, es erfordert ein wenig Aufwand. Aber ansonsten kostet Rate Your State weder viel Zeit noch Geld.

Mit Rate Your State finden Sie also die Antwort auf die Frage, wann es wahrscheinlich wird, dass ein kritischer Fehler passiert – also wann Sie Gefahr laufen, dass Augen und den Kopf nicht bei der Sache sind. Denken Sie noch einmal an all die Verletzungen, die Sie jemals hatten – was mehrere Tausend sein dürften, wenn Sie alle Beulen, blaue Flecken, Kratzer und Schnittwunden miteinbeziehen. Es dürfte sehr schnell feststehen: Das Muster dahinter hat wesentlich mehr mit dem „Wann“ zu tun als mit der Tätigkeit.

Larry Wilson ist Gründer, CEO und Autor von SafeStart, einem fortschrittlichen Trainingsprogramm für Sicherheitsbewusstsein, das heute von mehr als 3,5 Millionen Menschen in über 60 Ländern verwendet wird.

# #9

### NÄCHSTER TEIL:

Fatale Entscheidungen unter dem Einfluss von Hektik, Frustration, Müdigkeit und Selbstüberschätzung.

Reden Sie mit:

<https://de.safestart.com/paradigmenwechsel>

#Paradigmenwechsel

