

# Praxis *Vs.* Theorie

von Mackenzie Wilson

Die weltweit besten Sicherheitsexperten widmen sich den hartnäckigsten Problemen in der Arbeitssicherheit mit Blick auf den Unterschied zwischen Praxis und Theorie.

## Ein Gleichgewicht zwischen Gerechtigkeitskultur und Verantwortlichkeit schaffen: Wie gestaltet man es fair?

von Mackenzie Wilson

**M**einung der Experten: Um diese Herausforderung zu bewältigen, haben viele Unternehmen „lebensrettende“ oder „goldene“ Regeln mit einer Null-Toleranz-Komponente eingeführt. Haben sich die goldenen Regeln bewährt? Und wie kann diese Art von Null-Toleranz-Politik verbessert werden?



*Kontext zum Thema von Larry Wilson von SafeStart: „Dieses Thema liegt mir sehr am Herzen. Wir alle machen Fehler - wir sind Menschen - also wollen wir Leute nicht für jedes Missgeschick verantwortlich machen. Aber wir wollen auch nicht in einer Welt leben, in der niemand für seine Sicherheit verantwortlich ist.“*

• Nicht nur mit strikten Vorgehensweisen: Durch „strikte Vorgehensweisen erreicht man zwar ein gutes, aber kein hohes Sicherheitsniveau“, so Ian Thorpe (Vice President, Health and Safety, HPCL Mittal Energy Limited) unter Hinweis auf das 4-Milliarden-Dollar-Projekt seines Unternehmens zum Bau einer Ölraffinerie in Indien: „Ein Null-Toleranz-Programm [im Hinblick auf lebensrettende Regeln] war damals notwendig - wir haben gute Ergebnisse erzielt und einen Rückgang der Verletzungen verzeichnet.“

• Der Weg zum Erfolg besteht darin, zu

verstehen, warum ein Mitarbeiter gegen eine Regel verstoßen hat, wenn man eine Wiederholung in Zukunft verhindern will. Der erste Schritt besteht darin, alle menschlichen Fehler richtig zu kategorisieren:

- Man muss sie differenzieren: Wir unterteilen sie in „**offen, verdeckt** oder **rein menschlich**“, erläuterte David Bianco (Global SafeStart Program Manager, Epiroc).

- Oder war es ein absichtlicher Verstoß? „Ein Fehler ist eine unbeabsichtigte Abweichung von der Sicherheitspraxis“, erklärte Arun Subramanian (Senior Associate Vice President & Head - HSE, Coromandel International Limited). „Ein Verstoß wird vorsätzlich begangen. Hier müssen Sie die maßgeblichen Regeln heranziehen und ermitteln, ob es sich um einen *routinemäßigen Verstoß*, einen *situationsbedingten Verstoß* oder einen *außergewöhnlichen Verstoß* handelt.“

Perspektivwechsel: Die Panels stimmten überein, dass schlechte Ergebnisse oft systemische Ursachen haben, was wiederum bedeutet, dass Entscheidungsträger etwas bewirken können. „Eine rationale, konsistente, faktenbasierte Entscheidung zu treffen, bringt Kohärenz in ein Unternehmen“, kommentierte Alex Carnevale (Präsident, Dynacast International):

• „Es ist nicht immer ein Fehler [des Arbeitnehmers]“, sagte Dr. Praveena Dorathi (Leiterin

wirklich klar?", fragte Peter Batrowny (Präsident & CEO, PB Global EHS, Inc.). Auf der Grundlage seiner Erfahrungen beim Militär erklärte er: „Man muss sich über die Erwartungen im Klaren sein. Darin sind Unternehmen nicht immer gut.“

Versteckte Regeln können eine weitere Quelle für Folgeverstöße sein:

- Peter Batrowny nennt das Beispiel von Arbeitern, die eine Maschinenstörung beheben, ohne das ordnungsgemäße LOTO-Verfahren (Lock Out, Tag Out-Wartungssicherung) zu befolgen, damit der Betrieb nicht unterbrochen wird. Oft kommt ein Arbeiter nicht nur ungeschoren davon, sondern wird sogar noch dafür gelobt, dass er ein Risiko eingeht. Unter Umständen wird die gesamte Schicht dafür gelobt, dass sie einen neuen Produktionsrekord erzielt hat! „Es wird zu einer Art informeller Belohnung“, erläuterte er, „aber wenn jemand [deswegen] verletzt wird, dann wird plötzlich von Schuld gesprochen, und genau diese Art von Inkonsequenz macht es schwer, fair zu sein.“

- Auch SafeStart-Autor Larry Wilson stimmte dem zu und führte ein von ihm beobachtetes Beispiel für schlechte Sicherheitspraktiken in einem Sägewerk an: „Dort herrschte eine Null-Toleranz-Politik in Bezug auf das LOTO-Verfahren. Ich erinnere mich noch, dass der Vorgesetzte mich nur ansah und sagte: ‚Kann das nicht warten? Wir arbeiten gerade auf einen Rekordtag hin.‘“

- Alex Carnevale zieht die unvermeidliche Lehre aus solchen Situationen mit versteckten Regeln: „Wenn so etwas passiert und wir es als Führungskräfte nicht korrigieren, dann billigen wir dieses Verhalten. Wir erklären uns damit einverstanden, dass es wieder geschieht, egal ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht.“

Sobald die Verantwortlichen nicht lediglich strikte Vorgehensweisen an den Tag legen, sondern ihre Systeme auf versteckte Regeln oder Unklarheiten hin überprüfen, liegt der Schwerpunkt zur Verringerung von Verletzungen auf der Vermittlung der grundlegenden Bedeutung von Sicherheitsregeln:

- „Man kann Leuten zwar die Regeln erklären, aber wenn jemand das „Warum“ wirklich versteht, dann wird es kohärent und konsistent“, sagt Alex Carnevale. Es muss Klarheit darüber herrschen, welche Erwartungen bestehen und warum.

- Das Unternehmen von Ian Thorpe hat eigenes Personal, regelmäßige Zeitarbeiter sowie projektspezifische Zeitarbeiter: „Jede Kultur braucht eine andere Methode.“ Bei regelmäßigen Zeitarbeitnehmern sind eventuell eher strikte

---

---

*Ein wichtiger Hinweis Larry Wilson von SafeStart: „Ich denke, dass die Bedeutung des Warum ein wenig in Vergessenheit gerät oder weniger im Vordergrund steht als der Aspekt der Disziplin - die Leute wollen die Folgen kennen und sich über sie im Klaren sein im Gegensatz zum „Warum“ und sich das einprägen, wie z. B. das man auf keinen Fall zwischen Eisenbahnwaggons hindurchgehen darf, LOTO-Wartungssicherung und Zugang zu Bereichen mit Zugangsbeschränkung“, sagt Larry Wilson zum Thema Sicherheitspraktiken. „Bei all diesen lebensrettenden Maßnahmen ist das ‚Warum‘ wichtiger als die disziplinare Maßnahme, die dann folgt.“*

---

---



Umwelt, Gesundheit und Sicherheit, Arbeitsdynamik, Westasien, JLL). „Der Fehler liegt oft bei den Systemen.“

- „Es muss mehr Dialog stattfinden, um herauszufinden, was zu einem offenen oder verdeckten Verhalten führt“, sagte David Bianco. „Der Grund könnte ein Fehler im System sein, und wenn man nichts unternimmt, wiederholen sich diese Vorfälle aufgrund von Gleichgültigkeit und Gewohnheit.“

- Manchmal entsteht ein Systemfehler durch **unklare Formulierungen**: „Wir können goldene Regeln aufstellen, aber sind diese goldenen Regeln auch



Vorgehensweisen erforderlich, aber „Positives zu belohnen ist viel besser. Durch Anreize und Belohnungen kann man bestimmen, was, gut' ist, und dies projektspezifischen Zeitarbeitnehmer zeigen, denn manchmal wissen sie es einfach nicht“.

- Arun Subramanian drückt es so aus: Sorgen Sie dafür, dass ihre Mitarbeiter sich so verhalten, wie es auch Ihre Zeitarbeitnehmer tun sollen: „Wenn Ihre eigenen Mitarbeiter die Verfahren nicht einhalten, können Sie das auch nicht von Zeitarbeitnehmern erwarten... Gehen Sie also zunächst in Ihrem Unternehmen mit einem guten Beispiel voran und sorgen Sie dann dafür, dass die Zeitarbeitnehmer diesem Beispiel folgen.“

Wie in so vielen anderen Bereichen des Lebens und der Wirtschaft handelt es sich auch hier um eine Frage des Gleichgewichts:

- David Bianco führt dazu einen Aspekt der gesellschaftlichen Grundregeln an: „Es lässt sich so zusammenfassen: „Wenn Ihr das Richtige macht, machen wir es auch.“

- Der Aufbau von Vertrauen in allen Bereichen, von der Unternehmensleitung bis zu den Mitarbeitern

in der Fertigung, bewirkt mit den Worten von Alex Carnevale, dass „die Menschen sich selbst, dem Unternehmen und den anderen gegenüber verantwortlich [sind]: Das ist ein echter Gewinn und führt letztendlich zu einem viel besseren Ergebnis“.

- Dies verdeutlicht die Verantwortung, die Führungskräften zukommt: Sie müssen sicherstellen, dass die Erwartungen klar sind, dass diese Erwartungen mit den Werten des Unternehmens übereinstimmen und dass funktionierende Feedbackkanäle und Messsysteme vorhanden sind.

- Wenn Konsistenz, Kohärenz und Kommunikation „stimmen, kann davon ausgegangen werden, dass auch die Verantwortlichkeit funktioniert“, erklärt Alex Carnevale.



## Fazit

- ✓ Für eine optimale Sicherheitskultur am Arbeitsplatz reicht eine rigorose Vorgehensweise nicht aus.
- ✓ Führen Sie eine Analyse durch: Gehen Sie dem *Warum* für menschliche Fehler und problematisches Sicherheitsverhalten auf den Grund.
- ✓ Ist die Ursache tatsächlich systembedingt? Suchen Sie nach „versteckten Regeln“ oder unklaren Formulierungen.
- ✓ Denken Sie daran: Unterschiedliche Ansätze für unterschiedliche Personengruppen.
- ✓ Leadership: Legen Sie das Sicherheitsverhalten an den Tag, das Sie anspornen möchten.
  - ✓ Das Gleichgewicht ist wie immer das A und O! Durchgängige Verantwortlichkeit führt zu Ergebnissen.

- Basierend auf den SafeConnection-Panels in Nordamerika, Europa, dem Mittleren Osten, Indien und Asien.  
- Alle hier geäußerten Ansichten entsprechen ausschließlich den Meinungen der Panelteilnehmer. Sie spiegeln nicht zwangsläufig die Meinungen ihrer Arbeitgeber wider, noch die von SafeStart.  
- Mehr Informationen über die SafeConnection Expert Panels inkl. Nachberichte finden Sie auf <https://uk.safestart.com/safeconnection/>

Praxis  s.Theorie  
von Mackenzie Wilson



Schauen Sie  
hier, was als  
nächstes  
kommt!

<https://de.safestart.com> | [kontakt@ssi.safestart.com](mailto:kontakt@ssi.safestart.com)