

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.

Management des Müdigkeitsrisikos

von Mackenzie Wilson

Müdigkeit ist Teil unseres Lebens. Sie wirkt sich auf unsere Reflexe aus und beeinflusst unsere Fähigkeit, Gefahren vorherzusehen und Entscheidungen zu treffen. Was sollten Sicherheitsverantwortliche insbesondere am Arbeitsplatz dagegen tun? Der SafeStart-Autor Larry Wilson lud Experten aus namhaften Unternehmen zu einer weiteren Runde von SafeConnection-Paneldiskussionen ein, um zu erfahren, wie sie diese fortwährende Herausforderung bewältigen.

Zunächst fragte er die Diskutierenden nach ihrer Meinung: Liegt der Umgang mit Müdigkeit in erster Linie in der persönlichen Verantwortung oder in der Verantwortung des Unternehmens? Kann sie zuverlässig getestet werden? Und wie viel Kontrolle sollte ein Unternehmen in diesem Bereich ausüben?

Lassen Sie sich nicht täuschen: Eine Organisation, die das Management des Müdigkeitsrisikos unterlässt, muss sich auf gefährliche Folgen gefasst machen:

- Michael Cooke (Vice President – Social and Environmental Responsibility, Jabil Group) erklärt, dass er sich der schädlichen Auswirkungen von Müdigkeit zum ersten Mal bewusst wurde, als er in einem Chemieunternehmen arbeitete, bei dem Lastwagen mit großen, gefährlichen Ladungen unterwegs waren. „Einige schlimme Unfälle passierten“, sagt er, „und wir verloren eine Ausschreibung, weil wir beschlossen, unsere Anforderungen im Hinblick auf den Umgang mit Müdigkeit zu verschärfen. Beispielsweise dürfen die Fahrer nur noch eine festgelegte Zeit am Stück fahren, müssen nachts anhalten und schlafen usw. Einer unserer Wettbewerber war der Meinung, auf all das verzichten zu können, und erhielt den Zuschlag, hatte aber leider einen sehr tragischen Unfall.“ Ein Kunde war danach sogar bereit, noch mehr für die Dienste des Unternehmens zu zahlen. **„Leider bedurfte es eines Todesfalls, damit der Kunde erkannte, dass es nicht nur um die Kosten geht“**, schloss Michael.

In gewohnter Weise teilten die Branchenverantwortlichen ihr hart erarbeitetes Wissen aus erster Hand darüber, wie Müdigkeit unerwartete Probleme aufwerfen kann:

- „Als wir zu einer 12-Stunden-Schicht übergingen“, sagt Alex Carnevale (Präsident, Dynacast International), „waren einige Mitarbeiter wirklich begeistert, weil sie dann sieben Tage frei bekamen. Aber ich hatte für mich das Gefühl, dass wir uns von der Erreichung unserer Ziele entfernten. Daher begann ich, einige Daten darüber zusammenzustellen, und sah mir ein paar Kennzahlen an.“ Das Ergebnis war, dass die Anzahl der Vorfälle zu bestimmten Zeiten erhöht war: am Ende der Schicht, zu Beginn der Schicht und am letzten Tag bzw. an den beiden letzten Tagen des viertägigen Zyklus. Diese Entdeckung wies auf Müdigkeit

als entscheidenden Faktor hin. „Die Entscheidung war nicht populär“, sagt er, „aber am Ende beschloss ich, zu Acht-Stunden-Schichten zurückzukehren.“

- Auch Arun Subramanian (Senior Associate Vice President & Head HSE, Coromandel International Limited) stellte ähnliche Muster fest, wobei die Störung des Schlaf-wach-Rhythmus der Arbeitnehmer durch die Nachtschicht zu einem ständigen Dilemma führt: „Müdigkeit bei Schichtarbeitern ist etwas, das in der Fertigungsindustrie sehr häufig vorkommt“, stellt er fest. Es gibt auch ein Problem auf der Projektseite, wo man rund um die Uhr arbeitet, aber dort „gibt es eine fließende Besetzung, sodass man die Müdigkeit etwas besser managen kann.“

Arbeitnehmer in Berufen, die lange Schichten erfordern, müssen von Anfang an die richtige Einstellung entwickeln:

- Hector Salazar (Director H&S, Dragados Canada Ltd) stellt fest: „...in der Öl- und Gasindustrie und im Baubereich sind zwölf Stunden am Tag sechs Tage in der Woche normal.“ Er hat die Erfahrung gemacht, dass Arbeitnehmer, die an entlegene Orte kommen, um in entsprechender Weise zu arbeiten, sich dieser langen Schichten bewusst und geistig darauf eingestellt sind.

Wenn Wechselschichten Teil des Produktivitätsansatzes sind, sollten Sie Ihre Mitarbeiter im Voraus informieren, damit sie sich sowohl psychisch (geistige Einstellung) als auch biologisch (Schlaf-wach-Rhythmus) auf den Wechsel einstellen können.

- Die Belegschaft in Dr. Praveena Dorathis Unternehmen (JLL, wo sie als Environment Health & Safety Head, Work Dynamics, West Asia tätig ist) ist dezentral über verschiedene Kundenstandorte verteilt, von denen einige, aber nicht alle, rund um die Uhr arbeiten. „Wir arbeiten im Wechselschichtbetrieb“, sagt sie und betont, dass es wichtig ist, die Arbeitnehmer im Voraus zu informieren, damit sie sich darauf einstellen können. „Eine Person arbeitet nicht das ganze Jahr über Nachtschicht, auch nicht den ganzen Monat.“

Welche praktischen Maßnahmen kann ein Unternehmen ergreifen, abgesehen davon, dass die Schichtarbeit so wechselt, dass die Beschränkungen des menschlichen Geistes und Körpers respektiert werden?

- „In der Baubranche“, erläutert Hector, „ist es sehr wichtig, dass man... die Tätigkeiten, wenn Arbeitnehmer zwölf Stunden am Tag arbeiten, aufschlüsselt, damit sie **das Gefühl haben, etwas zu leisten**.“ Warum ist das wichtig? Ein Arbeitnehmer kann sich besser entspannen und verfügt über die innere Ruhe, die freie Zeit zu genießen und ausgeglichen an den Arbeitsplatz zurückzukehren.



Fallstudie: Etex.
Alex Carnevale (Präsident, Dynacast International) erklärte, dass zu seiner Zeit bei Etex als Chief Performance Officer er und seine Kollegen glaubten, „dieselben Dinge, die zu guten Sicherheitsergebnissen führten, brächten auch großartige traditionelle Unternehmensleistungen hervor.“ Dabei handelte es sich nicht um eine Hypothese, sondern um ein ausdrückliches Prinzip: „Engagement, Liebe zum Detail und die Umsetzung von Ideen in die Tat. Diese Dinge sind ziemlich offensichtlich, wenn es darum geht, gute Sicherheitsergebnisse zu erzielen“, sagt er, „aber das sind auch die gleichen Dinge, die erforderlich sind, um gute Qualität, effiziente Produktivität und Fortschritte in den Fabriken zu erreichen.“ Durch diese Denkweise konnten Führungskräfte vermitteln, dass ihnen diese Dinge wichtig sind, und sie trug außerdem dazu bei, Spannungen zwischen Sicherheitspraktiken und dem Rest des Geschäfts zu beseitigen.

Ein Erfahrungshinweis von Larry Wilson von SafeStart: „Sie sind alle davon abgerückt, Mitarbeiter in Dauerschichten arbeiten zu lassen.“ Dies ist aus Sicht der psychischen Gesundheit und der Fairness eine gute Sache. „Das Müdigkeitsmanagement ist in erster Linie etwas Persönliches. Nur die Person selbst weiß wirklich, wie müde sie ist, und nur die Person selbst kennt die Gründe dafür. Daher ist es manchmal ‚besser‘, die Müdigkeit zu verbergen, wenn man nicht genug geschlafen hat, was es dem Vorgesetzten erschwert, sie zu bemerken.“ Für ein optimales Risikomanagement müssen sich Führungskräfte solcher Denkmuster, die potenziell folgen, bewusst sein.



• Das System in Aruns Unternehmen ermöglicht es, die Feldarbeiter im Wechsel als Konsolenbediener einzusetzen, um der Gefahr sich wiederholender Aufgaben vorzubeugen. Für die Nachtschichtarbeiter werden Sitzungen zum Wissensaustausch durchgeführt, um die Wachsamkeit aufrechtzuerhalten, aber, wie er sagt: „Schlafmangel wird dadurch nicht kompensiert.“

• Dr. Praveena stimmt zu: „Wir sorgen nicht nur dafür, dass die Schichtarbeit nicht repetitiv wird, wir **besetzen auch die Mitarbeiter um und wechseln die Aufgaben**, denn wenn sich eine Tätigkeit ständig wiederholt, stellt sich Selbstüberschätzung ein.“

Arbeitgeber können sich auf **Personaldifferenzierung** stützen, um die Herausforderung des Managements des Müdigkeitsrisikos zu bewältigen:

• „Dies bedeutet, dass Müdigkeit je nach Art der Arbeitskräfte unterschiedlich anzugehen ist“, erklärt Edward Stephens (Global HSE/ SA Audit, Assurance & Senior Lead Investigator, ABB Robotics and Discrete Automation). „Die Belegschaft besteht aus Büroangestellten, Produktionsarbeitern und Servicepersonal“, sagt er. „Die Überlegungen zur Müdigkeit, Produktivität, Qualität und Sicherheit müssen **für diese Kategorien jeweils unterschiedlich aussehen.**“

• Für Büroangestellte besteht die größte Herausforderung darin, dass sie oft den ganzen Tag sitzen, ohne die Möglichkeit zu

erhalten, aufzustehen und den Körper zu bewegen. „Indem wir dies tun“, erklärt Ed, „geben wir unserem Körper nicht die Ressourcen, die er braucht, um Stress richtig zu verarbeiten und zu bewältigen.“

• Dagegen besteht die größte Herausforderung im Produktionsbereich, wo die Mitarbeiter ständig in Bewegung sind und Kalorien verbrennen, darin, zu schlafen und sicherzustellen, dass sie tatsächlich Druck abbauen und ruhen, wenn sie zu Hause sind. (Er fügt noch hinzu, dass auf die Servicegruppe ein Mix aus beidem, d. h. eine bessere Kombination, zutrifft.)

Müdigkeit durch sich wiederholenden Stress ist eine Kategorie, die nicht vernachlässigt werden darf, doch die psychologische Dimension muss sorgfältig beobachtet werden, da sie leicht zu kontraproduktiven Ergebnissen führen kann.

• „Ein Fokus [bei Coromandel] liegt auf den Büroangestellten, die ständig am Schreibtisch sitzen“, sagt Arun, „wobei die Aufmerksamkeit auf **ein überschaubares Umfeld** gerichtet ist, das aber wichtig bleibt, insbesondere wenn man nicht über einen ergonomischen Tisch verfügt.“

• Anthony Panepinto, PhD (Senior Director Health, Safety, and Environment Affairs, Proctor & Gamble) bemerkt, dass P&G diesen ergonomischen Fokus in den 80er-Jahren auch teilte. „Das Gleiche gilt für das Wartungsteam, das im Produktionsbereich arbeiten muss: **Bestimmte Rollen**, in denen ständig in der gleichen Körperhaltung gearbeitet wird, **sind von Natur aus schwierig.**“

• Er erwähnt auch, dass sie an einem früheren Arbeitsplatz versuchten, so viele dieser Tätigkeiten wie möglich zu standardisieren, wozu sie unter anderem mit einem Physiotherapeuten, Büromitarbeitern und Arbeitsschutzfachleuten zusammenarbeiteten. „Doch unabhängig davon, welche Standardisierung Sie haben“, sagt er, „Sie werden immer **Leute finden, die planlos arbeiten...**, ihnen steht ein Transportwagen zur Verfügung, doch sie benutzen ihn nicht und die Vorgesetzten tun nichts dagegen.“

Insbesondere um Müdigkeit an Großbaustandorten vorzubeugen, zählt es sich aus, bestimmte Puffer, sei es in Form von größerer Personaltiefe oder von besonderen Ressourcen, in das System einzubauen, um das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern:

• „Der Schlüssel“, sagt Hector, „liegt darin, über **zusätzliche Arbeitskräfte** zu verfügen, mindestens fünf Prozent mehr als man braucht, damit zu den Zeiten, in denen Arbeitnehmer Pausen machen oder nicht arbeiten können, andere für sie einspringen.“



Fallstudie: Larry Wilson von SafeStart erinnert sich an eine Arbeitsstelle, an der er eine wichtige Rolle einnahm und wo es eigentlich keine risikoreichen Tätigkeiten gab, doch die Arbeiter zogen den ganzen Tag Wagen. Ihre meldepflichtige Verletzung Nummer eins bestand in Schulterverletzungen, und es schien, als ob es die Vorgesetzten nicht einmal mehr bemerkten. „Aber alle Mitarbeiter wissen, dass sie den Wagen schieben sollen. Und selbstverständlich wissen sie es, wenn ihre Schulter zu schmerzen beginnt. Es ist also nicht einfach. Und es ist nicht fair, alles auf die Vorgesetzten zu schieben.“

• „Die Bereitstellung von **Pausen, Essen, heißen oder isotonischen Getränken** wird von den Arbeitnehmern wirklich geschätzt“, erklärt er dem Panel.

• Alle Panelteilnehmer waren sich einig, dass es eine gute Idee ist, über einen **Ort zu verfügen, an dem die Arbeitnehmer sich ausruhen** oder ein Nickerchen machen können. Alex erinnerte sich daran, dass eine der besten Maßnahmen, die Etex während der Zeit, als er dort arbeitete, getroffen hat, Investitionen in Umkleieräume und Pauseneinrichtungen waren.

Durch die Panels hat sich die Auffassung herausgebildet, dass die Müdigkeit mehrdimensionaler wurde – und dies beinhaltet auch Überlegungen der psychischen Gesundheit.

• Michael erklärt: „Über Müdigkeit ist viel gesprochen worden, aber es ist einfach so, dass der Kontext der Müdigkeit jetzt etwas weiter gefasst ist, weil er auch **geistige Müdigkeit einschließt**.“

• Anthony berichtet, dass die Führungskräfte insbesondere während der Coronapandemie erfuhren, wie wichtig es ist, sich die internen Stressfaktoren unvoreingenommen anzusehen. „Wir fragten, was es bedeutet, einem Mitarbeiter einen perfekten Tag zu geben, an dem er voll bei der Sache und konzentriert ist und sich nicht selbst überschätzt?“

• „Als Führungskräfte können wir Gespräche führen, um herauszufinden, was ihn jeden Tag motiviert“, fährt er fort. „Der psychische Gesundheitszustand jedes Menschen ändert sich jeden Tag..., wir müssen die Mitarbeiter dafür sensibilisieren, dass es in Ordnung ist, zu kommen und darüber zu sprechen, und die Führungskräfte darin unterweisen, **wie diese Gespräche in bescheidener und empathischer Weise geführt werden.**“

Realistischerweise weiß nur die Person selbst genau, wie müde sie wirklich ist; wenn Müdigkeit zum Problem zu werden beginnt, müssen wir die Situation erkennen und etwas dagegen tun, bevor es zu einem kleinen oder gar schweren Fehler kommt. Wir können nicht immer mehr Schlaf bekommen, aber wir können ein paar anregende Übungen machen oder uns strecken, einen Kaffee oder Tee trinken oder eine kurze Pause machen und die Augen für 10 bis 15 Minuten schließen – nur nicht beim Fahren!

Der Müdigkeit ist nicht zu entkommen. Doch gibt es vieles, was man am Arbeitsplatz tun kann, um sie zu bekämpfen, wobei die Führungskräfte immer eine wichtige Rolle spielen sollten.



Schlussfolgerungen

- ✓ Unternehmen müssen Müdigkeit ernst nehmen.
- ✓ Schichtarbeit erfordert Betreuung durch das Management – und geistige/körperliche Vorbereitung.
- ✓ Nutzen Sie Produktivitätstechniken wie Aufgabenwechsel und Aufschlüsselung von Tätigkeiten.
- ✓ Bauen Sie Pufferzeit ein, um die Arbeitskräfte bei Bedarf zu entlasten.
- ✓ Empathisches Zuhören hält das Bewusstseinsniveau hoch.

- 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 **V**s. Theorie
von Mackenzie Wilson



Schauen Sie
hier, was als
nächstes
kommt!

<https://de.safestart.com> | kontakt@ssi.safestart.com