

# 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.

## Herzen und Köpfe gewinnen

Strategien, die sich am Standort und in der Vorstandsetage bewährt haben

von Mackenzie Wilson

**E**s ist nicht nur notwendig, die Sicherheit nicht mehr nur auf die Einhaltung der Vorschriften zu beschränken, sondern auch dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter die Sicherheit als oberste Priorität begreifen. Das kann nur gelingen, wenn ihre Herzen und Köpfe gewonnen werden. Der Autor von SafeStart, Larry Wilson, hat zu einem SafeConnection-Expertenpanel eingeladen, damit sie über ihre Erfahrungen mit diesem wichtigen Wandel berichten.

„Alle Panelmitglieder heute sind Menschen, die meiner Meinung nach gute Arbeit geleistet haben, um die Herzen und Köpfe ihrer Mitarbeiter zu gewinnen“, sagt Larry. Die Frage ist nun, welche Art von Kampagnen, Schulungen, Budgets und Instrumenten sie eingesetzt haben, um die Unterstützung der oberen Führungsebene zu erhalten, um anderen Unternehmen zu helfen, dasselbe zu tun:

- „Ich habe mir anfangs mehr Sorgen um die Einhaltung der Vorschriften und unsere Verantwortung gemacht“, sagt Gary Higbee (Mitautor von Inside-Out: A Different Perspective on Safety Management). „Herzen und Köpfe waren das Letzte, woran ich dachte. Aber mir ist klar geworden, dass wir mehr brauchen als nur die Einhaltung der Vorschriften. Ich hatte das Gefühl, dass die Gruppe mir vertrauen musste, wenn ich die nächste Stufe erreichen wollte.“

- Er erklärt, dass er als neuer Sicherheitsmanager bei John Deere, der noch nicht sehr lange dabei war, ehrlich sein, gut zuhören und seinen Worten Taten folgen lassen musste. „Damit erreicht man nicht die Herzen und Köpfe der Menschen“, gibt er zu, „aber es ist notwendig“.

- Jason Covarrubias (Health Safety & Environment Senior Manager, Procter & Gamble) stimmt dem zu: „Jeder Mitarbeiter im Betrieb muss daran glauben, dass die Führung das Risiko kontinuierlich reduziert“, sagt er.

„Sicherheitsmängel müssen [schnell] behoben werden, es müssen Vorkehrungen getroffen werden, bis sie behoben sind, und die Untersuchungen von Vorfällen müssen über die Einhaltung der Vorschriften hinausgehen.“

- Kurz gesagt: „Führungskräfte müssen ihren Worten Taten folgen lassen“, sagt Amer Shamim (Global EHS&S Director, AES Corporation). „Das bedeutet, mit den Menschen zu sprechen und im Betrieb zu interagieren.“ Die AES-Führungskräfte führen vier Sicherheitsrundgänge pro Monat durch und nehmen an einem E-Learning-Kurs teil, in dem sie lernen, wie man einen Sicherheitsrundgang effektiv durchführt, wie man eingreift, Feedback gibt, Verhalten korrigiert und Nachbereitung betreibt. „Es ist eine engagierte Tätigkeit“, sagt er, „kein Spaziergang im Park.“

Wenn also eine authentische, glaubwürdige Kommunikation durch die Führungskräfte der Ausgangspunkt ist, besteht die Aufgabe darin, für einen Wertewandel durch eine befähigte Belegschaft zu sorgen:

- Hector Salazar (Direktor H&S, Dragados Canada Inc.) erklärt, dass eine seiner Lieblingsbeschäftigungen während seiner langjährigen Arbeit in Indien darin bestand, zum Wandel in den Herzen und Köpfen beizutragen. „Damit die Mitarbeiter noch vor den Vorschriften an die Sicherheit denken, muss man sie überzeugen, zu lernen und sich an dem Prozess zu beteiligen“, sagt er. „Am Anfang gibt es einige kulturelle Widerstände, aber sobald die Mitarbeiter sehen, dass sie helfen und etwas tun können, das einen Unterschied macht, werden sie zum Hauptakteur.“

„Wenn man ihre Herzen und Köpfe gewonnen hat, wollen sie mehr“, sagt Larry. Und die Werte können sich entwickeln, wenn das Unternehmen anstatt von Prozessen und abstrakten Werten mehr den Mensch selbst in den Fokus stellt.

Welche greifbaren Veränderungen können über die Änderung der Grundwerte und die Schaffung von Glaubwürdigkeit für die Führung hinaus vorgenommen werden, um die Herzen und Köpfe der Menschen zu gewinnen? Ein Ansatz besteht darin, zu prüfen, ob Ihr Unternehmen in sicherheitsrelevanten Fragen fair ist:

- Aamer stellt fest, dass die Untersuchungen von Vorfällen allzu oft damit enden, dass dem Arbeitnehmer die Schuld gegeben wird: „Wir haben eine Software zur Katalogisierung von Ermittlungen eingeführt: In neun von zehn Fällen lautet das Ergebnis: ‚Verbesserung der menschlichen Fähigkeiten oder des Prozesses‘,

---

*Fallstudie: Jeff Clarke (Regional Environment Health Safety Manager, Americas, Praxair Surface Technologies) sprach in einem separaten Panel zum Thema „Fahrsicherheit – Das letzte unerforschte Gebiet“ über die Bedeutung der emotionalen Akzeptanz und erklärte, dass dies am besten über die Familien der Arbeitnehmer zu erreichen sei. Als er bei Indianapolis Light and Power arbeitete, organisierte er einen Sicherheitstag für die Familien der Arbeitnehmer, an dem sie ins Werk kamen, Spiele spielten und etwas zu essen bekamen und einige der Lkw-Fahrer den Teenagern eine Fahrvorführung gaben. Aber das war noch nicht alles. „Wir ließen auch ein Fahrzeug, das in einen Autounfall verwickelt war, auf den Parkplatz schleppen und engagierten eine örtliche Theatergruppe, die mit Schminke und Kunstblut eine Unfallrettungsszene nachstellte“, erklärt Jeff. „Wir hatten einen Lautsprecher, über den wir [die Rettungsdienste] riefen [und] ihnen den Unfall meldeten. Sie kamen mit Feuerwehrautos, Krankenwagen, Sirenen, Rettungsschere ... Es kam einfach so realistisch rüber, dass das gesamte Publikum total fasziniert war.“ Sie gingen sogar so weit, einen Hubschrauber kommen zu lassen, der Jeffs Tochter (eine der Schauspielerinnen) auf einer Trage abtransportierte. „Der wirklich coole Teil“, sagt Jeff, „war, dass im Publikum kein Auge trocken blieb. Es war meine Tochter, die weggebracht wurde, aber alle Eltern sahen, wie ihre eigenen Kinder aus dem Auto geholt wurden.“ Jeff erklärt, dass diese Veranstaltung es ihnen ermöglichte, endlich zu den Fahrern durchzudringen und von 80 Vorfällen mit Fahrzeugen pro Jahr auf weniger als einen kleinen Autounfall pro Quartal zu kommen. Dies alles wurde zu einem Preis von nur 400 Dollar erreicht.*

---



- Edward Stephens (Global HSE/SA Audit, Assurance & Senior Lead Investigator, ABB Robotics and Discrete Automation) erzählt auch, wie dieser Wandel aussehen könnte. „Die alten Wertepaare von ABB waren Sicherheit und Integrität, Kundenorientierung und Qualität, Innovation und Schnelligkeit sowie Zusammenarbeit und Vertrauen“, sagt er. „Heute sind es Mut, Sorgfalt, Neugierde und Zusammenarbeit.“

- „Viel mehr auf den Menschen ausgerichtet“, erklärt Larry ... „Und mehr auf dieses Konzept, die Herzen und Köpfe zu gewinnen, abgestimmt“, fügt Ed hinzu. „Als globale Gemeinschaft haben wir uns auf eine Reise begeben, um herauszufinden, was Sicherheit wirklich bedeutet“, fährt er fort. „Begonnen haben wir mit den Vorschriften, um uns dann mit der Technik zu beschäftigen. Jetzt haben wir einen neuen Weg beschritten: die menschlichen Faktoren. Wenn wir vor 20 Jahren über aktuelle Konzepte gesprochen hätten, hätte das vielleicht keine Auswirkungen gehabt, weil wir noch nicht so weit waren.“

---

*Ein Erfahrungshinweis von Larry Wilson von SafeStart: „Der Zeitpunkt der Botschaft ist wichtig: Vor 22 Jahren war es sicher nicht einfach, über Critical Error Reduction Techniques zu sprechen, aber jetzt haben die Mitarbeiter akzeptiert, dass Hektik, Frustration, Müdigkeit und Selbstüberschätzung oder eine Kombination dieser Zustände die meisten Probleme verursachen. Und sie wissen, dass Selbstüberschätzung keine Charakterschwäche ist, so dass es jetzt viel einfacher ist, über menschliches Versagen zu sprechen.“*

---





und nicht ‚Schuld des Einzelnen‘, bemerkt er. „Die Verantwortlichkeit muss sichergestellt sein. Wann bringt man sie vor und auf welcher Ebene?“

- Larry stimmt dem zu: „Wenn Ihre Kultur nicht als fair empfunden wird, haben Sie keine Chance, die Herzen und Köpfe zu gewinnen.“

Denken Sie auch daran, dass Arbeitnehmer, wie alle anderen auch, gerne Geschichten hören, die mit Humor erzählt werden:

- Vor diesem Hintergrund stellte Gary fest, dass Schulungen für ihn die ultimative Möglichkeit sind, Herzen und Köpfe zu gewinnen. „Wenn ich eine Geschichte in die Schulung einbauen konnte, die es den Zuhörern ermöglichte, sich in die Situation hineinzusetzen, blieb das hängen“, sagt er. „Emotionale Geschichten wurden zu einem Teil meiner Arbeit, [die es ihnen ermöglichte,] zu lernen, ohne Verletzungen und Schmerz zu erfahren.“

- Allzu oft bedarf es eines ernststen Vorfalls oder eines Todesfalls, damit die Mitarbeiter die Bedeutung der Sicherheit wirklich erkennen. Deshalb setzt Gary, der bereits drei Todesfälle am Arbeitsplatz zu beklagen hatte, auf das Erzählen von Geschichten, um die Botschaft zu vermitteln.

- Als Gary begann, menschliche Faktoren in seine Risikobewertungen einzubeziehen, stellte er außerdem fest, dass sich die Gelegenheit bot, eine Prise Humor einzubauen, was ebenfalls sehr gut funktionierte.

Auch die Familien können eine wichtige Rolle spielen.

„Wenn Sie jemanden fragen: ‚Ist Ihnen die Sicherheit Ihrer Familie oder Ihre eigene wichtiger?‘, dann sagt jeder: ‚Die Sicherheit meiner Familie.‘“, sagt Larry. Wenn man also Herzen und Köpfe gewinnen will, ist das wahrscheinlich der beste und einfachste Weg.“ Die folgende Fallstudie ist ein anschauliches Beispiel für die Anwendung dieses Prinzips.

Vertrauen ist ein weiterer wichtiger Hebel. Wie Gary sagte: „Wenn Ihre Mitarbeiter darauf vertrauen, dass Sie da sind, um zu helfen, und wenn Sie ihnen zeigen, dass Ihnen ihre Sicherheit am Herzen liegt, dann sind Sie auf dem besten Weg, ihre Herzen und Köpfe zu erreichen.“

Auch die Verantwortlichkeit ist sehr wichtig. Wie Aamer erläuterte, ist es sehr wichtig, „dafür zu sorgen, dass die Manager für ihre proaktiven Bemühungen verantwortlich sind“.

**Wenn es darum geht, die „Herzen und Köpfe“ zu gewinnen, gibt es keine Abkürzungen. Alles, was Sie tun – von der Festlegung der Grundwerte des Unternehmens bis hin zu den täglichen Sicherheitsunterweisungen – bestimmt den Ton in der Organisation. Indem man sicherstellt, dass die Verantwortlichkeit (und die Schuld) dort landet, wo sie hingehört, indem man die Emotionen der Mitarbeiter anspricht und sich für eine kontinuierliche Verbesserung der Sicherheitsprozesse und des Managements einsetzt, haben die Mitarbeiter das Gefühl, dass man sich um sie kümmert und dass ihre Sicherheit das Wichtigste ist. „Wenn man das einmal hat“, so Hector, „gibt es keine Grenzen mehr.“**



## Schlussfolgerungen

- ✓ Wenn Sie die Herzen und Köpfe gewinnen, wird sich Ihr Team nicht mehr nur auf die Einhaltung der Vorschriften beschränken.
- ✓ Eine vertrauenswürdige und fürsorgliche Führungskraft zu sein, die ihren Worten Taten folgen lässt, ist der Ausgangspunkt.
- ✓ Fairness bei der Analyse oder Untersuchung von Vorfällen ist ein Muss.
  - ✓ Vermitteln Sie Ihre Botschaft geschickt: Menschen reagieren auf Geschichten und Humor.
- ✓ Auch die Familien und Angehörigen der Arbeitnehmer können einen positiven Einfluss ausüben: Wenden Sie sich auch an sie!
- ✓ Abkürzungen sind out; Vertrauen und Verantwortlichkeit sind (immer) ein Muss.

- 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](mailto:kontakt@ssi.safestart.com)