

Prozess zur Entwicklung einer „Kultur der Prävention“ Impulsgebung und Steuerung



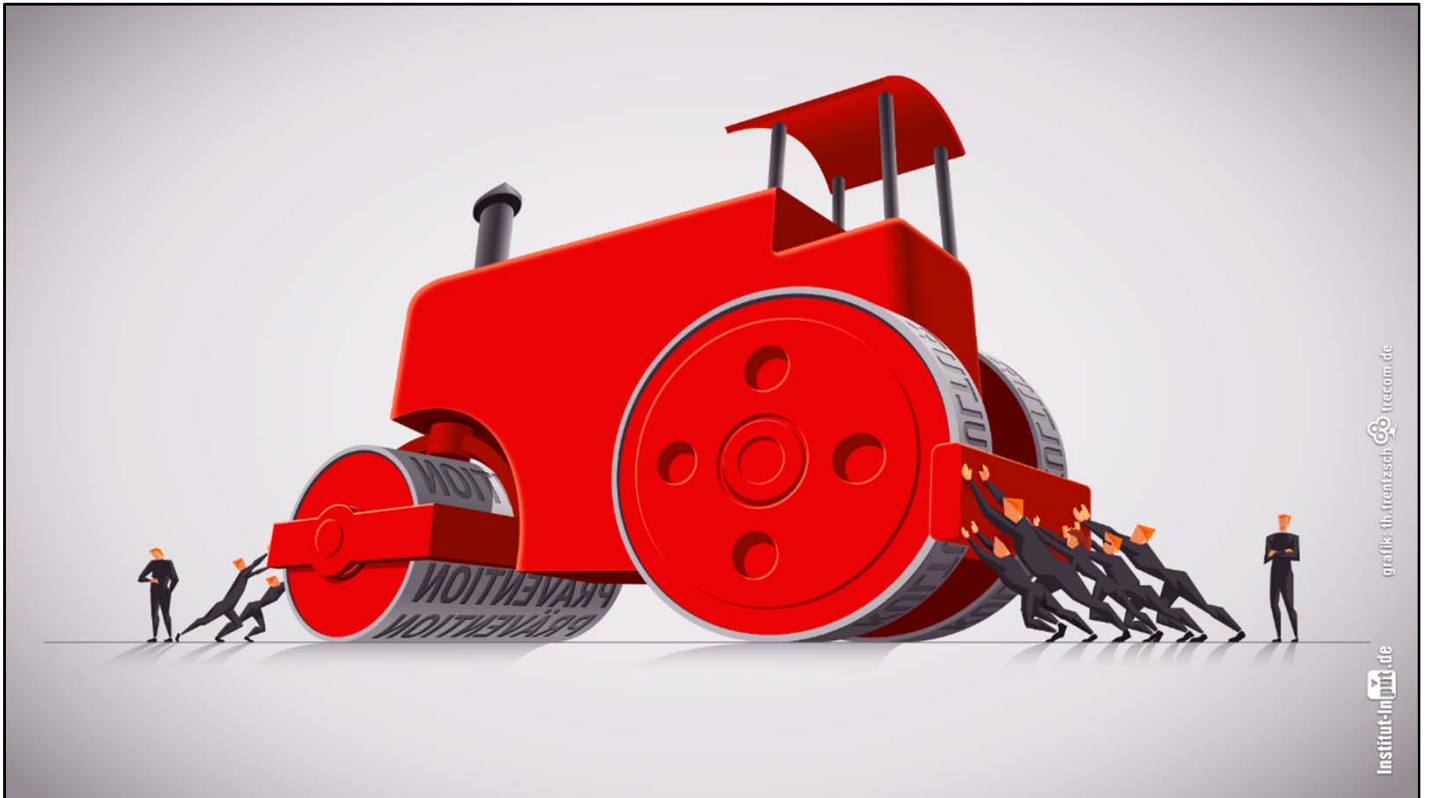
Reinhard R. Lenz, Institut Input GmbH, Dortmund

Leiter des Expertenkreises „Sicherheitskultur & Gesundheitskultur“
im Fachverband Psychologie für Arbeitssicherheit und Gesundheit e.V. (PASiG)

Die Weiterentwicklung einer „Kultur der Prävention“ ist ein Changeprozess.
Um erfolgreich zu sein, muss er auch so behandelt und gestaltet werden.

Basis: Kotter, J.P. (2008): Das Unternehmen erfolgreich erneuern,
In: Harvard Business Manager - Ausgabe April 2008.

Professor Dr. John P. Kotter hat Unternehmen bei Changeprozessen
wissenschaftlich begleitet. Kotter gilt als der renommierteste Experte für Change-
Management. Kotter beschreibt in seinem Hauptwerk acht Elemente die
berücksichtigt werden müssen damit Veränderungsprojekte nicht scheitern.
Kotters 8 Thesen sind im Prozess Ambition 365 integriert.



- Ein Kulturprozess ist ein übermächtiger Klotz.
- Kräfte müssen gebündelt werden, um in Bewegung zu kommen.
- Es wird Leute geben, die daneben stehen und zuschauen.
- Es wird Leute geben, die auf die Uhr schauen.
- Die ersten Millimeter sind sehr schwierig und erfordern viel Kraft.
- Ist der Prozess erst einmal in Bewegung, ist er nur schwer aufzuhalten.

Zielgruppen



Meister, Schichtführer

Umsetzung und Durchsetzung von Sicherheitsregeln;
Beobachtung, Kontrolle und Konsequenzen von Fehlverhalten;
konstruktive Kommunikation top down und bottom up

Sicherheitsbeauftragte

Unterstützen und entlasten Vorgesetzte;
Überzeugungskraft und Persönlichkeitsstärke (Führungsqualitäten)

Mitarbeiter

Müssen Risiken bewältigen; akzeptieren ein definiertes Risikoniveau

BR/PR, Arbeitsmedizin und sonstige Funktionsträger

Wirken im Rahmen ihrer Funktion als Multiplikatoren; tragen Expertise bei

Stabstellen

sprechen gemeinsame Sprache und meinen das Gleiche

Oberes Management = Lenkungskreis

Strategische und strukturelle Entscheidungen;
gewährleisten die Umsetzung von Maßnahmen und Beschlüssen;

Aug 2020

www.institut-input.de

Reinhard R. Lenz & Team

Vorarbeiter

Arbeitsschutz ist Führungsaufgabe. Führungsaufgaben erfordern Führungs-kompetenz. Führungskompetenz im „Arbeitsschutz“ entwickelt, wirkt über den Arbeitsschutz hinaus. Die Grundregeln der Arbeitssicherheit müssen für einzelne Bereiche konkretisiert, operationalisiert und messbar werden.

Vorarbeiter sollen ...

- die eigene Rolle und Verantwortung bezüglich der Grundregeln kennen und annehmen.
- mit wachem Auge auf gefahrgeneigte Arbeitsweisen reagieren.
- vorhandene Arbeitsschutz-Tools überzeugend einsetzen.
- präventiven Arbeitsschutz als Arbeits- und Verantwortungsentlastung erleben.
- Verbandsbucheintragungen, Beinaheunfälle und kritische Ereignisse als Hinweis auf verbesserungswürdige Tatbestände behandeln.
- die Ressourcen und Kompetenzen der Sicherheitsbeauftragten aktiv einbeziehen.
- ein Vertrauensverhältnis zum Sicherheitsbeauftragten entwickeln.
- Sicherheitsbeauftragten innerhalb der Mannschaft den Rücken stärken.

Meister

Die reine Bestätigung eingehaltener Quoten oder die leblose Abarbeitung von Checklisten benötigen gegebenenfalls mehr Hinwendung und Selbstüberzeugung. Abstrakte Ebenen wie Fürsorge, Partnerschaft usw. benötigen auf der Ebene der Kulturentwicklung Konkretisierung.

Meister sollen...

- vorhandene Arbeitsschutz-Tools überzeugend einsetzen.
- Ergebnisse und Beschlüsse wertschätzend durchsetzen.
- präventiven Arbeitsschutz als Arbeits- und Verantwortungsentlastung erleben.
- Freiräume suchen und schaffen sowie aktiv nutzen.
- eine vertrauensvolle Atmosphäre entwickeln.
- Kommunikation und Erfahrungsaustausch unter den Schichten fördern.
- Präventionsleistungen fordern und fördern.

Sicherheitsbeauftragte

Nur selbstbewusste Sicherheitsbeauftragte, die nicht beim ersten Widerstand aufgeben, können ihre Rolle und Funktion erfolgreich ausüben.

Sicherheitsbeauftragte sollen...

- ihre Möglichkeiten nutzen, als Botschafter und Multiplikatoren zu agieren.
- Bedürfnisse und Wünsche der Mannschaft gegenüber dem Management vortragen.
- Botschaften des Managements positiv kommunizieren.
- Selbstbewusstsein weiterentwickeln, um in kritischen Situationen einzugreifen.
- organisatorische Sicherheitshemmnisse aufspüren.
- Führungskompetenz in Sachen Sicherheit und Gesundheit trainieren.

Mitarbeiter

Veranstaltungen für Mitarbeiter anbieten, die das Ziel verfolgen, Meinungsbildungsprozesse anzuregen.

Mitarbeiter sollen ...

- Risiken frühzeitig erkennen, realistisch bewerten und angemessene Bewältigungsstrategien anwenden.
- die Sinnhaftigkeit von Sicherheitsregeln nachvollziehen und/oder akzeptieren.
- PSA akzeptieren und benutzen.
- an der Weiterentwicklung mitwirken.
- vorausschauend Arbeiten, Gefahren antizipieren, proaktiv Handeln.
- Hände / Körper dort weglassen, wo sie nichts zu suchen haben.

Beispielhafter Verlaufsplan im Prozess „Ambition 365“



input *Botschaften*

Modul 1

Modul 2

Modul 3

oberes Management = Lenkungskreis

Aug 2020

www.institut-input.de

Reinhard R. Lenz & Team

Im ersten Ansatz werden drei Module definiert.

Ein Lenkungskreis wird eingerichtet. Der Lenkungskreis besteht aus der Werksleitung und Entscheidungsträgern der oberen Führungskräfteebene. Die SiFa sowie der Betriebsrat erweitern diesen Kreis. Der Kreis trifft strategische und strukturelle Entscheidungen.

Nach Kotter: 1. Brisanz erzeugen

- Bewusstsein schaffen.
- Notwendigkeit der anstehenden Veränderung aufzeigen.
- Aktuelle und potenzielle Krisen und bedeutende Chancen identifizieren.

Bei niedrigen Unfallzahlen ist es schwierig, Brisanz zu erzeugen.

Gelingt mit einer Verknüpfung von Arbeitsschutz und Unternehmenserfolg.

(z.B.: Wettbewerb, um Nachwuchskräfte zu gewinnen)

Es genügt in der Regel nicht, die Kosten von Ausfalltagen zu bilanzieren

(Kosten werden durch Versicherungen, BG usw. ausgeglichen),

(Für Wirtschaftlichkeitsberechnungen sind andere Abteilungen zuständig)

Nach Kotter: 2. Veränderungsteam aus Befürwortern bilden

- Offene Diskussion über z. B. Indikatoren einer sich verschlechternden Wettbewerbsposition.
- Change Champion, gute Führungspersönlichkeit oder Außenstehenden einbeziehen.
- Aktive Unterstützung des höchsten Entscheidungsträgers.

Das klappt nicht im Vorbeigehen, auf Anweisung. Es hebt die Bedeutung, wenn spezielle Termine einberufen werden.

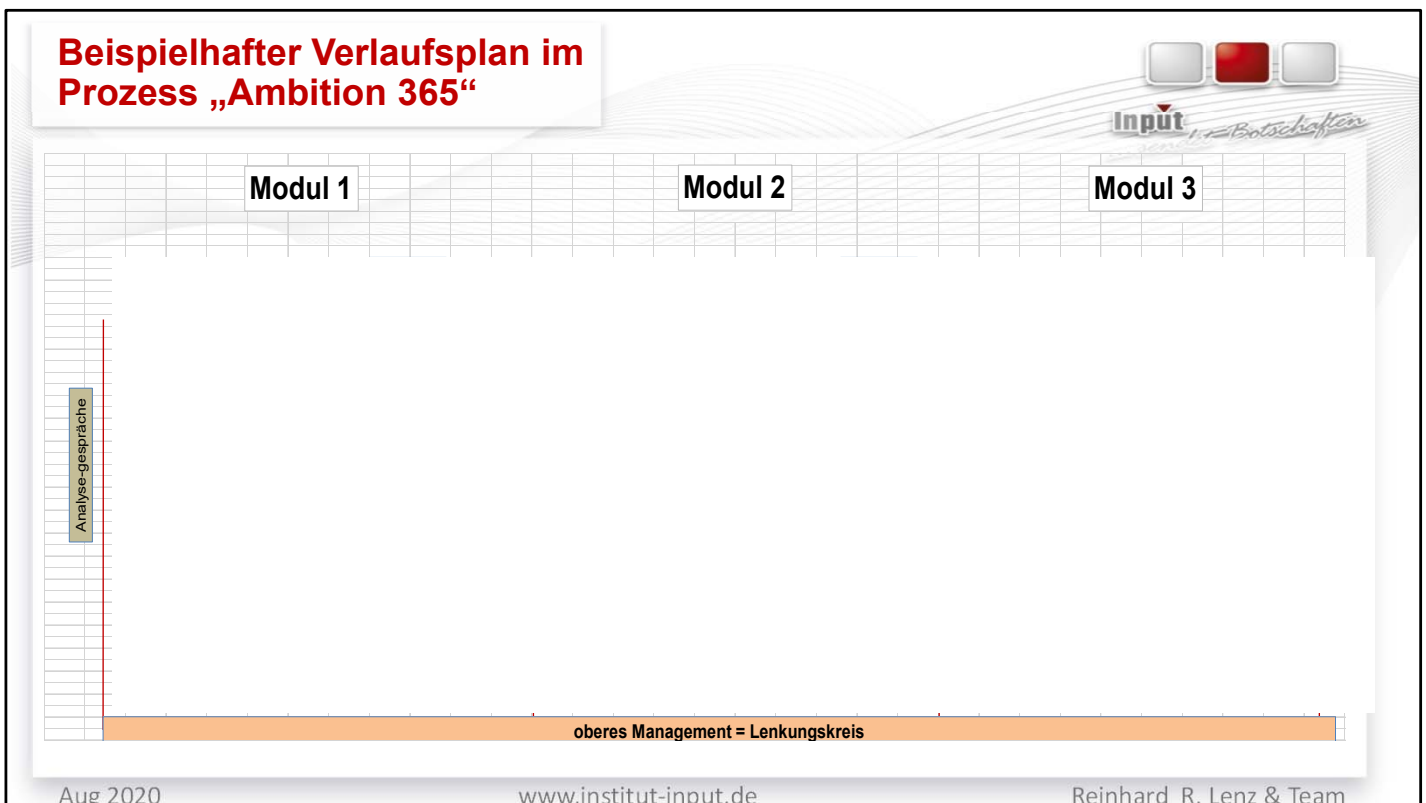
Externe Moderation und Impulsgebung.

Nicht zwischen Tür und Angel, sondern jeweils ca. 4-stündige Veranstaltungen.

Beispielhafter Verlaufsplan im Prozess „Ambition 365“



input *Business*



Um ein Meinungsbild der beteiligten Hierarchien zu erfassen, werden zu Beginn des Prozesses 90-minütige Analysegespräche durchgeführt. Die wesentlichen Erkenntnisse werden dem Lenkungskreis präsentiert. Die Inhalte des ersten Moduls werden abgestimmt.

Dem Lenkungskreis werden nach jedem relevanten Schritt Entscheidungsvorlagen über die nächsten logischen Handlungen vorgelegt und eindeutige Empfehlungen ausgesprochen.

Nach Kotter: 3. Vision für das Unternehmen entwickeln und verkünden

- Veränderungsrichtung für das Unternehmen aufzeigen.
- Wohin soll die Veränderung führen?
- Sinnlich, erfahrbar und in höchstens fünf Minuten vermittelbar
- Mit der Zeit eine Strategie zur Realisierung der Vision gestalten.

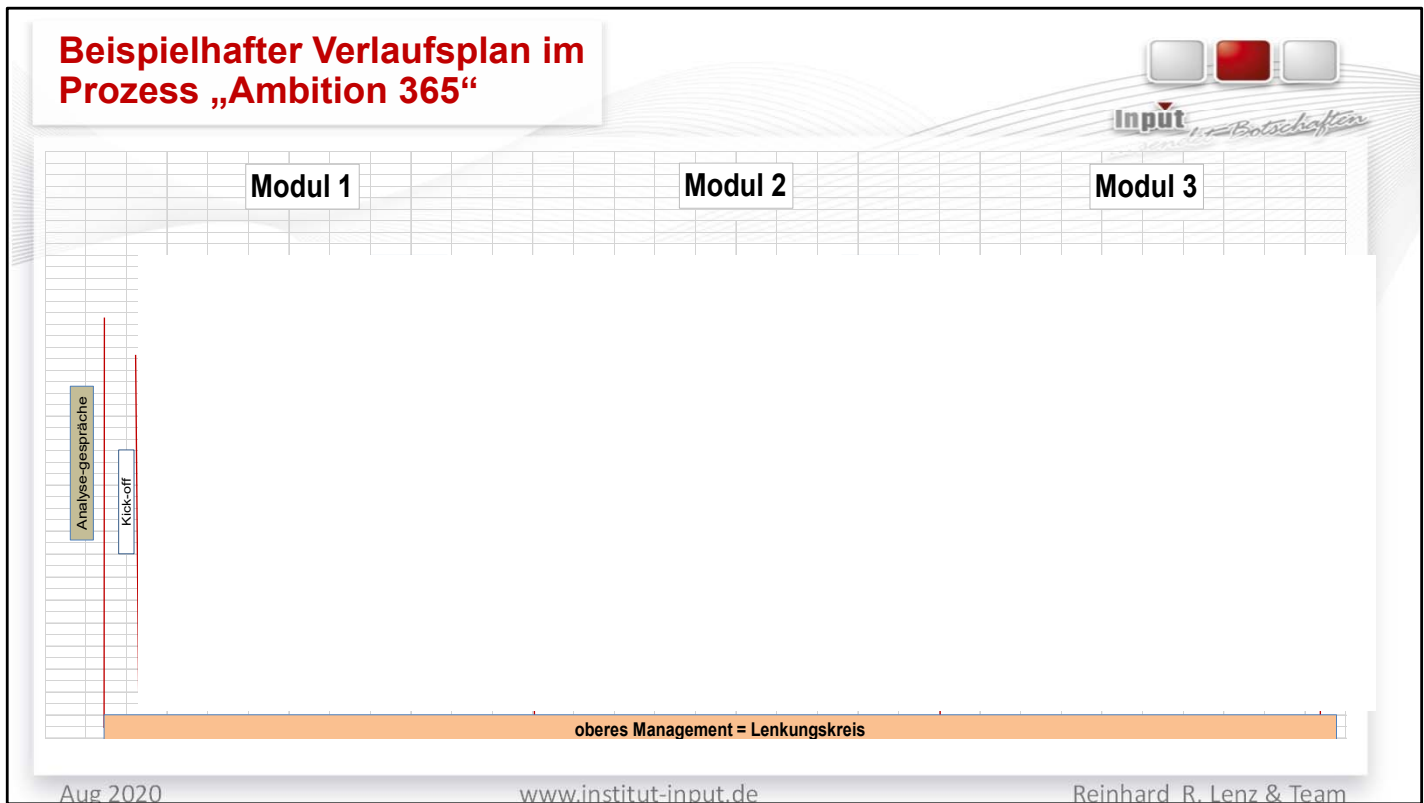
Bereitschaft zu strategischen und strukturellen Veränderung signalisieren.

Unterschiedliche Perspektiven einbeziehen.

Teilziele bzw. Meilensteine definieren.

Eigene Rolle und Funktion, Aufgabenstellungen definieren und überprüfen lassen.

Controlling einrichten.



Auf Wunsch und bei Bedarf wird eine Kick-off-Veranstaltung durchgeführt. Alternativ wird Ambition 365 über Faltblätter und Plakate angekündigt. Bei den Vorbereitungen werden die betrieblichen Meinungsbildner einbezogen.

Die konkrete Arbeit in Tagesseminaren findet im Stillen und in vielen kleinen Schritten statt. Soll der Prozess für alle Beteiligten wahrnehmbar werden, haben sich Kick-off-Veranstaltungen bewährt. Damit verbunden ist die Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung, dass die Ergebnisse und Entwicklungen nicht im Sand verlaufen (wie es häufig von Mitarbeitern vermutet wird).

Nach Kotter: 4. Vision bekannt machen und verbreiten

- Vermittlung der Visionen und Strategien über jeden möglichen Kommunikationskanal
 - Erhöhung der Erreichbarkeit aller Betroffenen
 - Von der Machbarkeit nützlicher Veränderungen überzeugen
- Worten, Taten folgen lassen.
 - Veränderungsteam geht voran.
 - Botschaften in alltägliche Arbeit einfließen lassen.

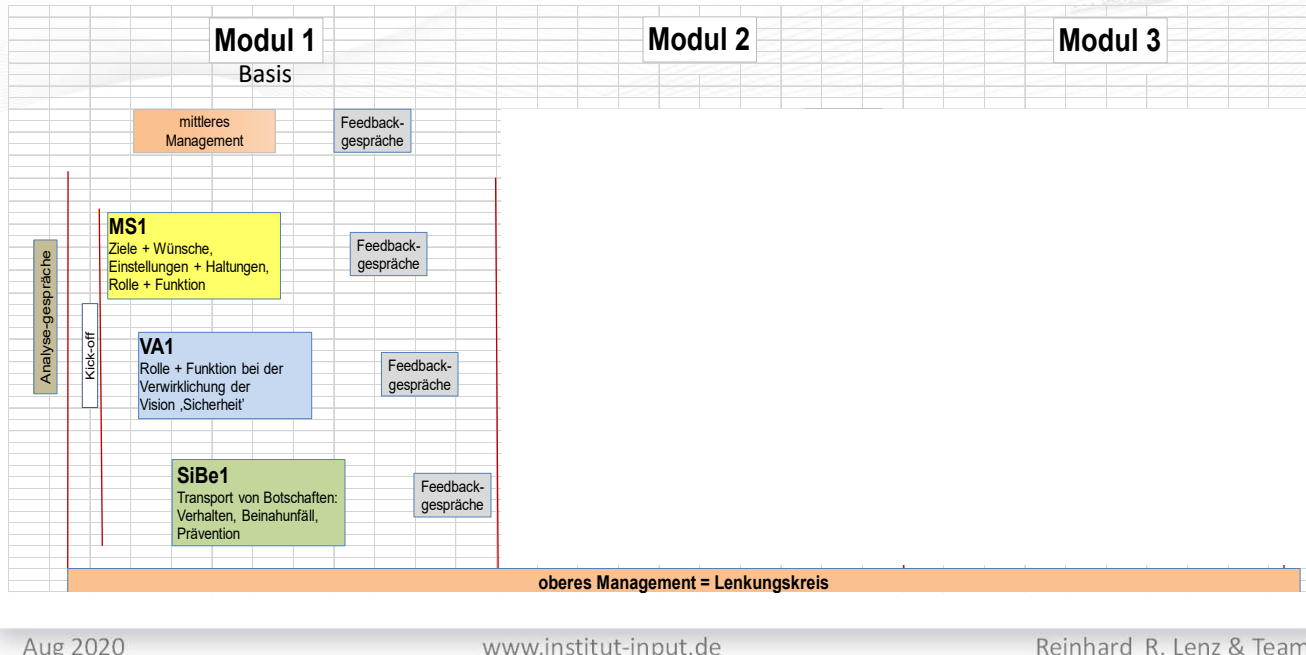
Kick-off-Veranstaltung mit Meinungsbildnern

Plakate und Folder teilen

Commitment aller Weisungsbefugten einwerben

Übergabe von Foldern an jeden Mitarbeiter mit Augenkontakt

Beispielhafter Verlaufsplan im Prozess „Ambition 365“



Um ein Fürsorgegefühl zu transportieren, aber auch klare Erwartungen zu formulieren, hat es sich bewährt, dass eine 15-minütige Begrüßung durch einen höheren Vorgesetzten erfolgt. Die permanente Anwesenheit einer höheren Führungskraft wird häufig als Prüfungssituation empfunden. Im ersten Modul werden die definierten Zielgruppen deshalb getrennt. Alternativ und / oder zusätzlich rundet die Anwesenheit einer höheren Führungskraft eine Seminareinheit ab. Die TN äußern die in der Seminareinheit abgesicherten Erwartungen.

Zum Abschluss jedes Seminars nehmen sich die Teilnehmer aus einem Katalog von im Seminar erarbeiteten Handlungsoptionen drei Beispiele heraus, die sie in der Praxis erproben. Ca. 6 bis 8 Wochen nach jedem Seminar finden Feedbackgespräche mit den Seminarteilnehmern statt (Was hat geklappt? Wie kann der Prozess verstetigt werden? Welche nächsten Entwicklungsschritte sind sinnvoll? Warum hat etwas nicht funktioniert? Was muss geändert werden, damit es funktioniert?) Mit entsprechenden Weiterentwicklungen oder Korrekturen werden bis zum Beginn des nächsten Moduls wiederum Feldversuche durchgeführt.

Die optimale Konstellation ergibt sich, wenn mehrere Gespräche mit ca. 5 Teilnehmern für 90 Minuten angeboten werden können. Pro Tag sind max. 4 Gespräche möglich. Hieraus ergibt sich eine Anzahl von ca. 20 Teilnehmern pro Tag.

Die Ergebnisse der Seminare und Feedbackgespräche werden im Anschluss per Protokoll und Präsentation dem Lenkungsreis vorgestellt. Es werden Entscheidungsvorlagen vorgelegt, um hemmende Barrieren zu verringern bzw. mögliche Hindernisse im Durchfluss zu glätten.

5. Der Vision entsprechend Handeln und Hindernisse überwinden

- Hindernisse erkennen, einbeziehen und verändern.
- Strukturen und Systeme, die nicht zur Vision passen, entsprechend verändern.
- Personen fair und in Übereinstimmung mit der Vision behandeln.
Handeln, um andere zum Handeln zu ermutigen.
- Fördern der Glaubwürdigkeit des Strebens nach Erneuerung..

Zuhören, hinhören, weiterleiten, kümmern

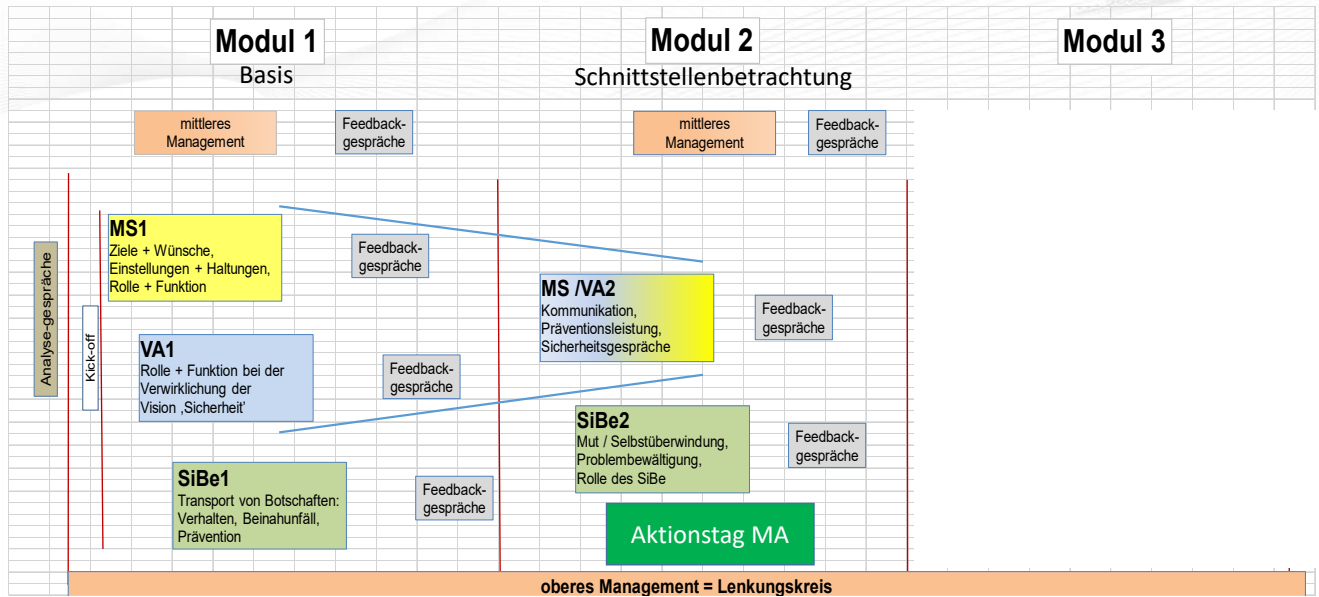
bottom up –Kommunikation verbessern

Kommunikationswege glätten, Staus auflösen, Abrisse vermeiden, Frequenz verarbeitbar eintakten

Missverständnisse ausräumen, Transparenz erzeugen, Konsequenzen aufzeigen

Entscheidungen erläutern, begründen

Beispielhafter Verlaufsplan im Prozess „Ambition 365“



Aug 2020

www.institut-input.de

Reinhard R. Lenz & Team

Im zweiten Modul werden in gemeinsamen Veranstaltungen mit Meistern und den zugehörigen Vorarbeitern die Schnittstellen und Schnittmengen zwischen den Schichten top-down sowie bottom-up beleuchtet und gegebenenfalls optimiert.

Die Betrachtung der Schnittstellen zu vor- und nachgeschalteten Bearbeitungsanlagen ist darauf angelegt, Risiken durch die Reduzierung ungeplanter Arbeiten zu minimieren.

Zudem wird ein Aktionstag mit der gesamten Belegschaft vorbereitet.

Im Prozessverlauf haben sich Aktionstage zur Sensibilisierung aller Mitarbeiter bewährt. Innerhalb der Aktionstage werden Startimpulse gesendet, die im Anschluss in den Arbeitsalltag integriert werden. In den Seminaren im Vorfeld des Aktionstages werden Rolle und Funktion der Meister, Vorarbeiter und Sicherheitsbeauftragten innerhalb der Aktionstage integriert.

Die Aktionstage werden am effektivsten so organisiert, dass für jeweils 90 Minuten Mitarbeitergruppen von 20 – 30 Personen erreicht werden. Die Veranstaltungen können als Kurzversion (max. 4 Veranstaltungen / Tag) oder Intensivvariante (je ca. 4 Stunden, max. 2 Veranstaltungen / Tag) durch den Lenkungsreis gewählt werden. Am Ende des Aktionstages erhalten die Mitarbeiter Instrumente, mit denen die Übertragung auf den Arbeitsplatz gelingt. 6 – 8 Wochen nach den Aktionstagen erfolgt wiederum eine Feedbackschleife mit Vorarbeitern und Sicherheitsbeauftragten. Die Erkenntnisse werden dem Lenkungsreis vorgestellt.

Nach Kotter: 6. Kurzfristige deutlich sichtbare Erfolge einplanen

- Kurzfristige Leistungsverbesserungen ermutigen am Ball zu bleiben.
- Das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels aufrecht erhalten.

Zu Beginn: Sichtbarkeit und Schnelligkeit vor Effektivität (Leuchtturmprojekte).

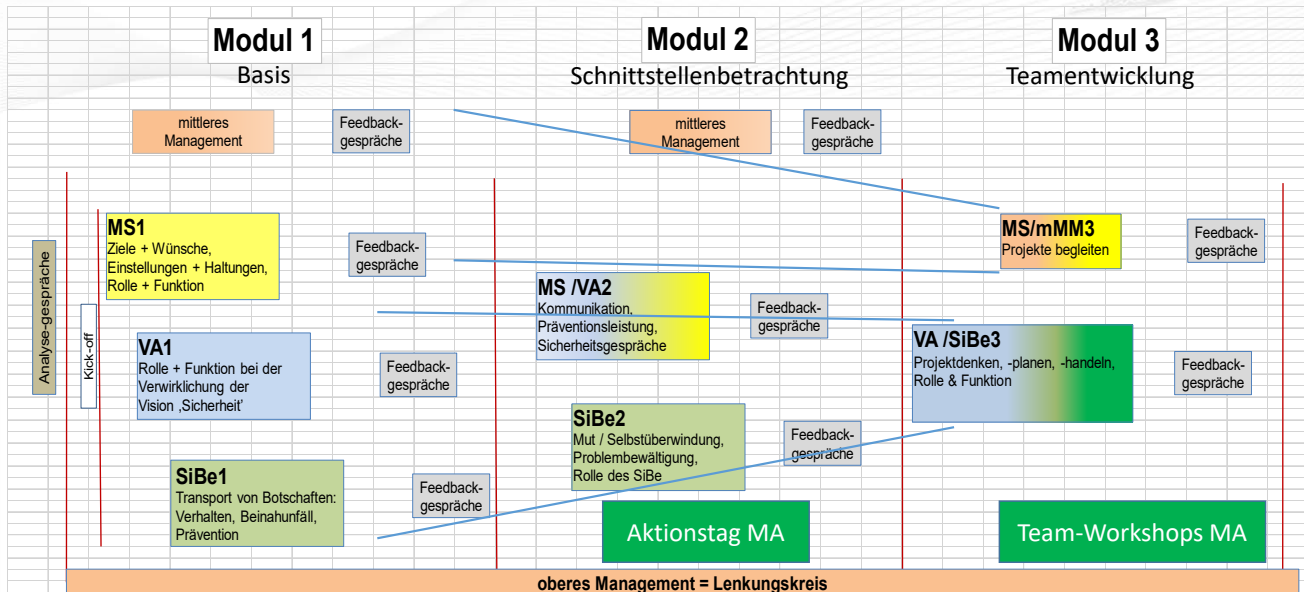
Zu Beginn: Arbeitserleichterungen und keine zusätzlichen Aufgaben/Erschwernisse

Herkunft und Zusammenhang zur Vision erkennbar machen.

Verzögerungen begründen (z.B. Ausschreibung, juristische Prüfung, Etatüberschreitung, Gutachten)

Beispielhafter Verlaufsplan im Prozess „Ambition 365“

Informationen unter: <http://www.institut-input.de/ambition-486.html>



Aug 2020

www.institut-input.de

Reinhard R. Lenz & Team

Im dritten Modul werden Meister und mittleres Management zusammengefasst, um die Bedingungen guter Teams und die Aufrechterhaltung von Dream-Teams zu entwickeln und festzulegen.

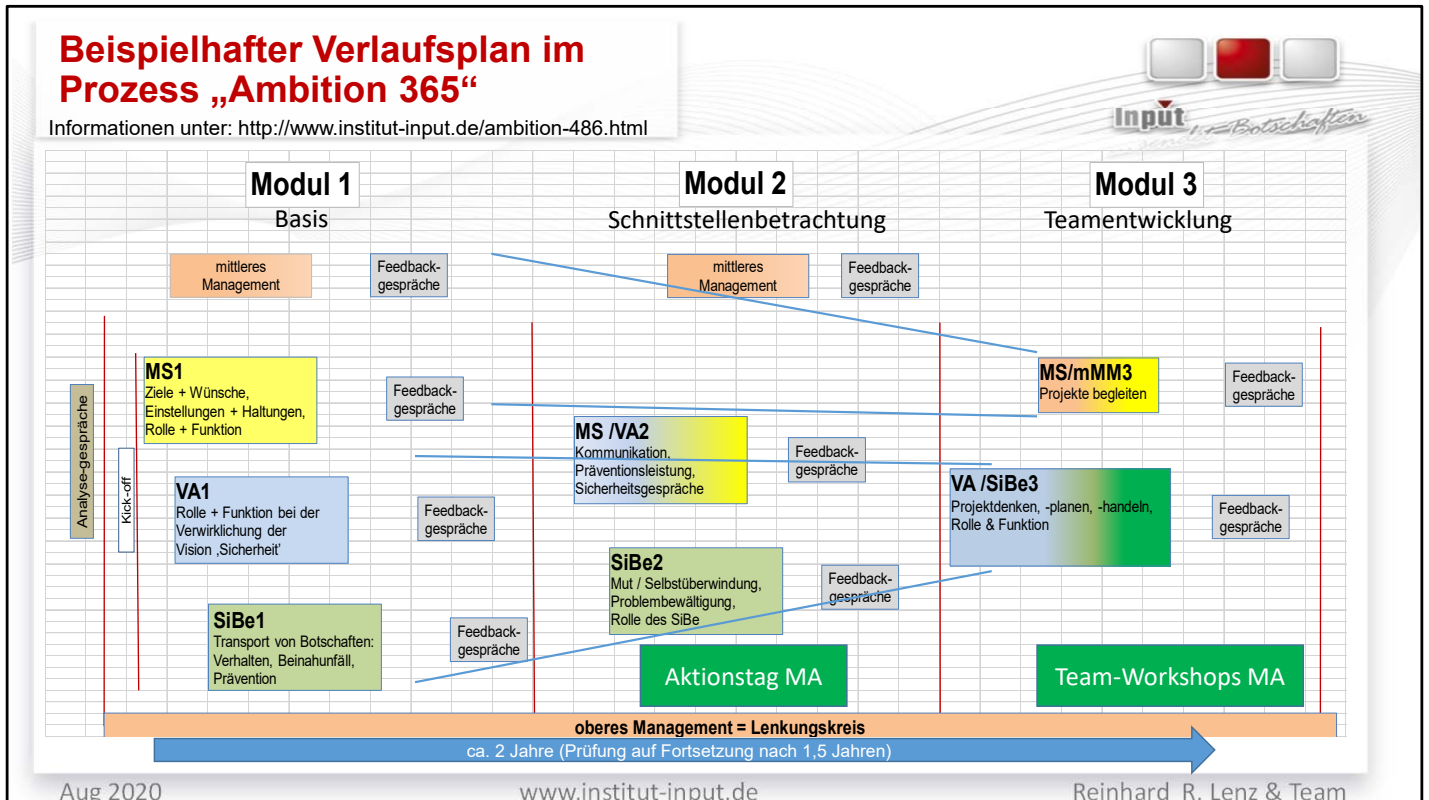
Parallel werden Veranstaltungen mit Vorarbeitern und Sicherheitsbeauftragten durchgeführt, um den Startpunkt für kleine gemeinsame Projekte zu setzen.

Wenn ein guter Teamspirit entwickelt ist, begünstigt dies die gegenseitige Fürsorge sowie die Funktion, Verhaltenskorrekturen zu geben oder anzunehmen. Ein Team entsteht nicht, weil man es so benennt. Es wird zwischen zusammen-gewürfelten Haufen, einer Gruppe, einem Team oder einem Dream-Team unterschieden. In entsprechend angelegten Workshops wird der nächsthöhere Level angestrebt. Gelingt es, am Thema Arbeitssicherheit hochleistungsfähige Teams zu entwickeln und auf hohem Niveau zu halten, wirkt diese Funktion weit über den Arbeitsschutz hinaus.

Nach Kotter: 7. Erfolge weiter ausbauen

- Höhere Glaubwürdigkeit nutzen, um Strukturen und Systeme, die nicht zur Vision passen, zu verändern.
- Mitarbeitende belohnen und passende neue Mitarbeitende einstellen.

Nicht den Eindruck hinterlassen : Wir sind Fertig!
Motive nachlegen, Slogans erneuern.



Es ist sinnvoll, die Workshops mit den Führungskräften in einem halbjährigen Rhythmus (Frühjahr / Herbst) durchzuführen. Vergeht zu viel Zeit zwischen den Modulen, müssen Anknüpfungspunkte neu aufgebaut werden.

Die Module sind in sich abgeschlossene und dennoch aufbauende und verzahnte Einheiten. Der Lenkungskreis kann nach jedem Modul entscheiden, ob der Prozess fortgesetzt wird und ob es gegebenenfalls inhaltliche oder methodische Anpassungen geben soll. Nach dem 3. Modul kann entschieden werden, ob ein 4. und 5. Modul entwickelt wird.

Nach Kotter: 8. Die neuen Ansätze verankern

- ~~Bewusstes Bestreben zum Aufzeigen und Betonen der Erfolge durch das veränderte Verhalten.~~
- Entwickeln nachhaltiger Strategien zur Sicherung der fortführenden Entwicklung und Nachfolge von Führungskräften, die Vorgehensweisen und Einstellungen vorleben und verkörpern.
- Neue Verhaltensweisen durch soziale Normen und gemeinsame Wertvorstellungen absichern.

Belohnungssysteme einrichten und kommunizieren.

Strukturen anpassen und im Managementhandbuch dokumentieren.

Normen und Wertvorstellungen immer wieder neu kommunizieren.



Um eine neue Kultur zu implementieren, muss das Gesamtsystem in Richtung „Ziel“ gebracht werden.

„Viele Systeme sind auf Verharrung angelegt.“

(Lothar Späth)

„Es ist leichter ein System neu aufzubauen als ein altes zu zerschlagen.“ (Wendelin Wiedeking)

- Unterschiedliche Kräfte bewegen sich nicht unbedingt in die gleiche Richtung.
- Die inneren Strukturen behindern sich möglicherweise gegenseitig.
- Die Energiezufuhr auf das System bewegt einzelne Komponenten.
- Das umschließende Netz symbolisiert die Grenzen des Unternehmens und bremst eine freie Energieentfaltung.
- Gegenläufige Motive lassen Kräfte vielleicht sogar in Gegenrichtung abprallen.
- Um das Ziel zu erreichen braucht es Beharrlichkeit.

Prävention durch Beteiligung: Risikominimierung / Qualität / Produktivität



ht schlau!

- Ungeplante Arbeiten reduzieren
- Schnittstellenbetrachtung, um erhöhte Risikopotenziale zu reduzieren (weniger Materialbewegung)
- Materialfluss vergleichmäßigen (kein Abriss, Stau) durch weniger „Anfassen“
- Teamentwicklung, um Fürsorge zu erhöhen
- Verfügbarkeit der Anlagen durch Minderung von Störungen erhöhen

Präventionskultur als Qualitätsoptimierung!

Sep 2016

Institut-Input.de

Reinhard R. Lenz & Team

Wenn es gelingt, den Stellenwert der Arbeitssicherheit innerhalb der Wertschöpfungskette in die Wahrnehmung zu bringen und zu festigen, ist der Aufwand einen solchen Prozess zu betreiben auf vielen Ebenen gerechtfertigt. Die Reduzierung ungeplanter Arbeiten, Schnittstellenoptimierung und Teamentwicklung im Arbeitsschutz entwickelt, wirkt weit über den eigentlichen Prozess hinaus.

Kernpunkte der Vorgehensweise



- Einberufung eines Lenkungskreises
- Analysegespräche
- Information und Feedback an obere/mittlere Führungskräfte (Halbtags)
- 3 Seminar-Module für Vorarbeiter, Meister (ganztags)
- 3 Seminar-Module für SiBe (ganztags)
- Modul 2 als gemeinsames Projekt von MS/VA
- Modul 3 als gemeinsames Projekt von MS/mMM, VA/SiBe
- Feedback-Gespräche zu jedem Modul
- Erfassen und Messen der Präventionsleistung
- Nach jedem Modul Feedback und strategische Entscheidungsvorlagen an Lenkungskreis
- AktionsTage für Mitarbeiter