



Kulturwandel

Wie Führungskräfte mit Arbeitssicherheit Unternehmen zu Spitzenleistungen führen

Stefan Bartel
Wiley-VCH © 2017
331 Seiten

Bewertung

7 Umsetzbarkeit
8 Innovationsgrad
7 Stil

Fokus

Führung & Management
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
Karriere & Selbstmanagement
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Verwandte Themen

Take-aways

- Wie das Thema Arbeitssicherheit umgesetzt wird, ist ein Maßstab dafür, ob Firmen eine Unternehmenskultur leben, die produktiv, effizient und gesund für die Mitarbeiter ist.
- Die Veränderung einer Unternehmenskultur erfordert den Einsatz von Lerntechniken wie etwa der 2V2A-Methode.
- Erfolgreiche Unternehmen wissen um die Bedeutung der Gesundheit sowie einer Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung für den Gewinn.
- Entwickeln Sie spezielle, arbeitssicherheitsbezogene Controlling-Kennzahlen.
- Die Bradley-Kurve misst den Reifegrad eines Unternehmens bezogen auf die Arbeitssicherheit.
- In einer reifen Unternehmenskultur fühlen sich Führungskräfte für Arbeitsunfälle und deren Vermeidung verantwortlich.
- Safety-Culture-Manager bieten Orientierung über Werte und Sinn der Arbeitssicherheit.
- Sie haben keine Weisungsbefugnis.
- Die Fehlzeiten in der Belegschaft sind ein Spiegel der Unternehmenskultur.
- Ein effektiver Weg zu mehr Arbeitssicherheit ist die Stop-think-go-Methode, die auffordert, vor jeder Handlung die gegenwärtige Situation zu reflektieren.

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) in welcher Beziehung Unternehmenskultur und Arbeitssicherheit zueinander stehen, 2) wie die Arbeitssicherheit in Firma optimal gewährleistet werden kann und 3) wie Unternehmen eine glaubwürdige Kultur aufbauen, die von allen Mitarbeitern getragen wird.

Rezension

Von der ersten Seite an spürt man die große Expertise von Stefan Bartel. Seine umfassenden Praxiserfahrungen in den Bereichen Arbeitssicherheit und Veränderungen von Unternehmenskulturen sind die Grundlage dieses Buches. Der detaillierte Einblick in die Vorgehensweise vieler Unternehmen bei diesem Thema ist ein Gewinn nicht nur für Geschäftsführungen, sondern für jeden interessierten Leser. Eine klare Sprache und konkrete Tipps für die Umsetzung machen die Ausführungen zu einem exzellenten Ratgeber für den Arbeitsalltag. Einziger Wermutstropfen sind Bartels Ansätze zur Motivation von Mitarbeitern. Hier verliert er sich immer wieder in psychologischen Platituden, die oft nicht mehr als eine subtile Manipulation seitens der Führungskräfte beschreiben. Der Berater versteht es trotzdem, den Blick des Lesers immer wieder auf die ganzheitliche Sichtweise einer Unternehmenskultur zu lenken. *getAbstract* wertet dieses Buch als wichtigen Beitrag für den selten thematisierten Zusammenhang von Arbeitssicherheit und Unternehmenserfolg.

Zusammenfassung

„Nur in den wenigsten Firmen wird die gewünschte Unternehmenskultur tatsächlich in der Praxis gelebt.“

„Unternehmen verändern ihre Kultur permanent, auch wenn es die meisten von ihnen nicht merken.“

Verantwortungsvolle Führungskultur

Deutsche Unternehmen stehen vor einer großen Herausforderung. Damit sind nicht etwa die technische Entwicklung sowie der Erfolg auf den internationalen Märkten gemeint, sondern die Defizite in der Unternehmenskultur. Seit Jahren veröffentlicht das amerikanische Meinungsforschungsinstitut Gallup Studien, die besagen, dass in deutschen Firmen mehr als 80 Prozent der Mitarbeiter innerlich gekündigt haben oder wenigstens nur noch Dienst nach Vorschrift leisten.

Da Unternehmenskultur und Führung einander bedingen, weist dieses Ergebnis vor allem darauf hin, dass die Führungskräfte keine Verantwortung im Sinne der gesamten Firma übernehmen. Sie leben offensichtlich im Arbeitsalltag eine Kultur, die Werte und Regeln widersprüchlich umsetzt, die unverständlich ist, keinen Bezug zur Geschäftsrealität aufweist oder eine postulierte Unternehmenskultur einfach ignoriert. Noch mag die deutsche Wirtschaft Exportweltmeister sein. Auf Dauer wird sich eine mangelhafte Führung jedoch auch negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken.

Eine verantwortungsvolle Unternehmenskultur, die den gesamten Betrieb im Blick hat, spiegelt sich nicht nur in einer hohen Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter wider. Sie zeigt sich auch in einem exzellenten Geschäftsergebnis. Letzteres bedeutet aber auch, dass die Führung einen verantwortungsvollen Umgang mit der Arbeitssicherheit praktiziert. Experten sprechen dabei von Safety-Culture-Management. Die Arbeitssicherheit ist also ein wichtiger Aspekt der Unternehmenskultur. Das Ausmaß von Fehlzeiten und der Umgang damit sind ein wesentliches Indiz dafür, wie erfolgreiche Führungskräfte sich für eine Arbeitsatmosphäre einsetzen, die produktiv, effizient und gesundheitsfördernd ist.

„Aus meiner Sicht ist die Art und Weise, wie Unternehmen Arbeitssicherheit insgesamt behandeln, ein Gradmesser für den Reifegrad einer Organisation.“

„Die Einstellung zum Beruf verursacht entweder Freude oder Druck und im zweiten Fall erhöht sich dabei generell die Gefahr von Arbeitsunfällen.“

„Die Aufgabe der Führungskraft in Zukunft wird sich weit stärker als heute auf die Motivation seiner Mitarbeiter konzentrieren.“

„Das Gleichgewicht der Lebensbereiche besitzt eine ungemein wichtige Rolle bei jedem von uns, und je bewusster eine Führungskraft in ihrer Führungsarbeit umgeht, umso weniger Probleme wird sie mit der Arbeitssicherheit haben.“

Die 2V2A-Technik

Eine klar verständlich formulierte Unternehmenskultur, die zumindest auf dem Papier eine große Praxisnähe aufweist, garantiert noch keine erfolgreiche Umsetzung. Dafür ist ein Mittel notwendig, das im Alltag praktiziert werden kann, um Widerstände in der Belegschaft, die es immer geben wird, im Ansatz zu entschärfen. Eine solche hilfreiche Lerntechnik ist die von Napoleon Hill entwickelte 2V2A-Methode. Die Technik basiert auf den folgenden vier Schritten: 1) Verstehen der Inhalte der Unternehmenskultur und ihrer Hintergründe, 2) Erkennen ihrer Relevanz für die aktuelle Arbeitssituation, also die Verbindung zur Praxis, 3) das Anpassen der Inhalte, Instrumente und Maßnahmen der Unternehmenskultur an die gegenwärtige Situation sowie schließlich 4) das konkrete Anwenden derselben. Auch wenn Unternehmensführungen diese Technik einsetzen, sollten sie sich bewusst sein, dass Veränderungen in der Kultur Zeit und damit Beharrlichkeit sowie ständiges konsequentes Umsetzen der Schritte „Anpassen“ und „Anwenden“ erfordern. Bis die Veränderungen im Ergebnis sichtbar werden, kann es mitunter bis zu acht Jahre dauern.

Ein neues Verständnis von Arbeitssicherheit

Beim Schutz vor Gefahren in Unternehmen denkt man zuerst an Vorschriften oder Regeln etwa für Arbeitskleidung, Maßnahmen am Arbeitsplatz oder die Büroausstattung. Weil es dafür zahlreiche gesetzliche Auflagen gibt, wird das Thema Arbeitssicherheit häufig als zu aufwändig und den eigentlichen Arbeitsprozess behindernd empfunden. Folglich tut man in Firmen oft nur das Notwendigste. Doch in modernen Unternehmen hat das Thema Arbeitssicherheit inzwischen eine komplexere Bedeutung. Vielerorts hat das Management begriffen, dass die Gesundheit der Mitarbeiter, ihre Motivation, eine Vertrauenskultur sowie reibungslose Abläufe in der Zusammenarbeit mit Lieferanten und Geschäftspartnern entscheidende Erfolgsfaktoren sind und ebenso in den Bereich der Arbeitssicherheit gehören. Unternehmen, die Arbeitssicherheit ganzheitlich verstehen, scheuen nicht davor zurück, etwa vor dem Beginn einer Partnerschaft mit einem neuen Lieferanten, Statistiken über Fehlzeiten beim potenziellen Geschäftspartner einzufordern. Zudem entwickeln sie Kennzahlen, um die Arbeitssicherheit auch im Controlling regelmäßig zu erfassen.

Wie offen und transparent das Thema in einem Unternehmen angegangen wird, sagt etwas über den Reifegrad einer Firma in puncto verantwortungsvoller Unternehmenskultur aus. In solchen Organisationen ist das Bewusstsein für das Thema Arbeitssicherheit nicht nur unter den Führungskräften und den Mitarbeitern geschärft. In diesen Firmen kümmern sich speziell ausgebildete Safety-Culture-Manager darum, dass eine Unternehmenskultur, in der Wertschätzung und Arbeitssicherheit einen hohen Stellenwert einnehmen, tatsächlich gelebt wird. Ein wichtiger Aspekt dabei ist die Bereitschaft zu Veränderungen. Denn weil die meisten Menschen den größten Teil ihrer Arbeitszeit auf Routineaufgaben verwenden, fällt es ihnen schwer, sich auf Neues einzulassen. Weitere entscheidende Aspekte sind die gemeinsame Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens sowie die Erkenntnis, dass jeder einzelne Arbeitnehmer für den Erfolg bedeutsam ist.

Die Bradley-Kurve

Im Umgang mit dem Thema Arbeitssicherheit durchlaufen Unternehmen vier Stufen. Erstmals dargestellt wurden diese Entwicklungsphasen 1995 in der vom amerikanischen DuPont-Mitarbeiter Berlin Bradley aufgestellten gleichnamigen Matrix. Die sogenannte Bradley-Kurve verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und dem Auftreten von Arbeitsunfällen. Jeder der vier Reifegrade spiegelt eine bestimmte Grundhaltung in den betreffenden Unternehmen wider. Auf der ersten Stufe sind diejenigen Firmen angesiedelt, die die häufigsten Unfälle aufweisen. Hier werden Probleme mit der Arbeitssicherheit als normal betrachtet. Das Management fühlt sich nicht verantwortlich dafür, die

„Wenn die Beziehung zum Vorgesetzten gut ist, wenn sie getragen wird von Respekt, Wertschätzung und gegenseitiger Achtung, dann kann ziemlich viel im Unternehmen danebengehen, trotzdem wird der Mitarbeiter noch das Gefühl haben, in einer guten Firma zu arbeiten.“

„Jede Veränderung, die uns ereilt oder die wir bewusst herbeiführen, birgt immer gleichzeitig Chancen und Gefahren.“

„Die meisten Unternehmen verkleiden ihre sogenannte Kultur in Richtlinien und Vorschriften, doch das hat nichts mit einer Unternehmenskultur gemein.“

„Der Erfolg eines Safety-Culture-Managers – ganz gleich, ob er seine Aufgabe als angestellter Mitarbeiter erfüllt oder in einer selbstständigen Tätigkeit – hängt zu einem großen Teil von seinem Auftreten, von seiner Wirkung ab.“

Zahl der Unfälle zu reduzieren. Das Thema Arbeitssicherheit findet in diesen Organisationen keine große Beachtung. Auf der zweiten Stufe befinden sich diejenigen Firmen, die das Auftreten von Unfällen für unvermeidlich halten, die Zahl der Unfälle aber wenigstens so gering wie möglich halten wollen. Die Unternehmenskultur ist hier oft von Sanktionen wie Abmahnungen geprägt, wenn Mitarbeiter gegen die vom Management verabschiedeten betriebliche Regeln verstoßen.

Auf der dritten Stufe werden Mitarbeiter dagegen in die Maßnahmenplanung einbezogen. In diesen Unternehmen hält das Management die vollständige Vermeidung von Unfällen durchaus für möglich. In diesen Firmen wird viel Aufwand betrieben, um Arbeitssicherheit im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern. Es herrscht vor allem eine intensive Gesprächskultur über alle hierarchischen Ebenen hinweg. Allerdings ist die Arbeitssicherheit auf den einzelnen Arbeitnehmer ausgerichtet. Unternehmen auf der vierten Entwicklungsstufe gehen daher noch einen Schritt weiter. Hier fühlt sich das Management verpflichtet, null Unfälle zu erreichen. Arbeitssicherheit ist hier ein unternehmerisches Ziel, das der Produktivität oder der Qualität der Produkte gleichwertig ist. In diesen Unternehmen wird das Erzielen von Gewinnen bei gleichzeitigem Auftreten von Arbeitsunfällen als Versagen der Führungskräfte betrachtet. Deshalb setzen sich die Manager mit den menschlichen Fallstricken auseinander, die zu Unfällen führen können. Dazu gehören unter anderem die Schwierigkeiten, Risiken realistisch einzuschätzen, die Neigung zu Gewohnheiten oder fehlende Leidenschaft für eine Tätigkeit.

Der Safety-Culture-Manager

Damit eine Unternehmenskultur Akzeptanz in der Belegschaft findet und in der gesamten Organisation gelebt wird, braucht die Belegschaft Sinn- und Werteorientierung sowie vorbildhaftes Verhalten des Managements. Verantwortungsvolle Führung wird beides erfüllen. Doch im Alltagsgeschäft haben die Führungskräfte nicht immer ausreichend Zeit, um dieser Aufgabe nachzukommen. Deshalb sollte mindestens ein Safety-Culture-Manager etabliert werden. Sowohl interne Führungskräfte als auch externe Experten kommen für diese Aufgabe infrage. Beides hat Vor- und Nachteile. Während interne Mitarbeiter oft näher am Geschehen in einer Organisation sind, haben sie auch noch andere Aufgaben zu erledigen. Externe Experten dagegen verfügen meist über ein umfangreicheres Wissen in puncto Arbeitssicherheit und Neutralität gegenüber der Belegschaft, die den Dialog erleichtern kann. Unabhängig davon, wie der Safety-Culture-Manager rekrutiert wird, kommt ihm eine Schlüsselfunktion für die Unternehmenskultur zu. Nur wenn diese von Vertrauen geprägt ist, kann sie den Prozess der Arbeitssicherheit in der gesamten Organisation sicherstellen. Auch wenn der Safety-Culture-Manager keine spezielle Weisungsbefugnis hat, ist er doch Experte für den Kulturwandel. Dabei fällt ihm vor allem die Aufgabe eines Moderators zu, der die Unternehmens- und die Mitarbeiterinteressen in Einklang bringen muss.

Um Gehör in der Belegschaft zu finden, müssen Safety-Culture-Manager über mehr Kompetenzen verfügen als nur das nötige Wissen über Arbeitssicherheit. Sie benötigen vor allem die Fertigkeit, ihre Gegenüber im Dialog von ihren Anliegen zu überzeugen. Dazu zählen neben rhetorischer Versiertheit auch das Wissen über die Wirkung von Körpersprache, Blickkontakt und Stimme. Zudem müssen sie in der Lage sein, andere Menschen und deren Verhalten gut einschätzen zu können. Zu den benötigten Fähigkeiten gehört auch, Einfluss in Gesprächen und Teamsituationen ausüben zu können. So muss ein Safety-Culture-Manager etwa wissen, was Kritik von Feedback unterscheidet, wann und wie man Lob und Tadel ausspricht oder wie sich Schweigen als wichtiges Dialoginstrument einsetzen lässt. Dabei muss ihm immer klar sein, dass er andere Menschen nicht überzeugen oder motivieren kann. Er kann nur die Bedingungen dafür schaffen, dass die Mitarbeiter sich

„Für die Führungsarbeit wie gleichermaßen für die Entwicklung einer Unternehmenskultur ist es wichtig, zu verinnerlichen, dass unser Handeln und unser Verhalten entweder positiv sein können, also sicherheitsgerecht, oder negativ, sprich: sicherheitswidrig.“

„Als Führungskraft sind Sie immer öffentliche Person, und zwar im Unternehmen, in dem Sie arbeiten. Immer.“

„Vorbildfunktion, Erfahrungen, Dialog, diese drei Punkte zusammen, beschreiben die Unternehmens- oder Führungskultur.“

selbst von der Notwendigkeit bestimmter Maßnahmen überzeugen. Für Teamsituationen müssen die Safety-Culture-Manager neben den Fähigkeiten zur Organisation und Durchführung der Treffen vor allem Fragetechniken beherrschen, um Sitzungen zu moderieren. Obliegt ihnen zudem die inhaltliche Verantwortung, müssen sie ihre eigene Meinung in die Diskussion einbringen.

Kulturwandel durch Arbeitssicherheit

Das Mittel der Wahl, um eine verantwortungsvolle Unternehmenskultur zu etablieren, ist in modernen Unternehmen der Dialog. Bevor Führungskräfte über irgendwelche Sanktionen nachdenken, sollten sie immer zuerst das Gespräch mit ihren Leuten suchen. Wichtig dabei ist, dass sie auf den Punkt kommen und klar ansprechen, was bei der Arbeitssicherheit schief läuft und geändert werden müsste. Um die Mitarbeiter ins Boot zu holen, sollte der gesamte Prozess des Kulturwandels zudem von der obersten Führungsebene initiiert und sichtbar getragen werden. Dabei sollte die Stop-think-go-Methode das Kriterium für jede Handlung sein. Diese besagt, dass jeder – vom obersten Manager bis zum einfachen Arbeiter – vor jeder Handlung zunächst einige Sekunden innehält und die gegenwärtige Situation reflektiert. Erst dann sollte er zur Tat schreiten.

Ein neues Bewusstsein für das Thema Arbeitssicherheit lässt sich zudem nur etablieren, wenn es tatsächlich im gesamten Arbeitsalltag von Bedeutung ist. Das heißt zum Beispiel, dass es in allen Teamsitzungen ernsthaft thematisiert wird, nicht nur als Feigenblatt. Entscheidend ist darüber hinaus, dass über den Stand der Arbeitssicherheit wie etwa die Zahl der Unfälle absolute Transparenz bei allen Mitarbeitern herrscht. Arbeitssicherheit sollte Teil der Zielvereinbarungen von Führungskräften sein, etwa indem die Zahl der Betriebsrundgänge festgelegt wird. Anreize in Form von Prämien für unfallfreie Zeiten sind hingegen wenig sinnvoll, da sie zur Vertuschung von Unfällen führen können. Zudem sorgt jedes Prämiensystem auf Dauer dafür, dass der Sinn des Anreizes irgendwann in Vergessenheit gerät. Auch die Forderung nach null Toleranz verlangt eine umfassende Auseinandersetzung damit, was darunter überhaupt verstanden wird: Legen Sie Ermessensspielräume fest, denn jede Regel ohne Ausnahme führt zu absurden Auswüchsen.

Lernen durch Fehlzeiten

Unternehmen auf der dritten und vierten Entwicklungsstufe der Bradley-Kurve befassen sich intensiv mit den Ausfallzeiten ihrer Mitarbeiter. Das Management weiß, dass Fehlzeiten die Unternehmenskultur widerspiegeln und was es aus deren Ursachen lernen kann. In diesen Unternehmen haben daher Rückkehrgespräche mit den betroffenen Mitarbeitern einen hohen Stellenwert, da sie Aufschluss darüber geben, was im Arbeitsalltag geändert werden muss oder wo mögliche Gefahren liegen. Zudem machen sich die Führungskräfte für einen kontinuierlichen Anwesenheitsverbesserungsprozess stark, der die Arbeitsbedingungen, die Arbeitsplatzgestaltung, die Arbeitsinhalte und das Arbeitsklima auf den Prüfstand stellt.

Über den Autor

Stefan Bartel ist seit mehr als 25 Jahren selbstständig als Trainer, Moderator und Redner tätig. In seiner Arbeit fokussiert er sich vor allem auf das Thema, wie Führungskräfte erfolgreich Mitarbeiter beeinflussen können. Seit Januar 2017 leitet Bartel die von ihm gegründete Safety Culture Akademie, die als erste in Deutschland zertifizierte Ausbildungen für Manager zum Thema Arbeitssicherheit und Führung anbietet.