

Daniel Alexander Vogel

**Konzeptions- und Handlungsmöglichkeiten
zur Gestaltung von betrieblichen
Anreizsystemen zur Verbesserung
von Sicherheit und Gesundheit
der Beschäftigten bei der Arbeit**

**Schriftenreihe des Instituts für Arbeitsmedizin,
Sicherheitstechnik und Ergonomie e.V.
(ASER)**

Forschungsbericht - Nr. 35

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20170516-095605-6

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20170516-095605-6>]

Forschungsbericht – Nr. 35

Daniel Alexander Vogel

**Konzeptions- und Handlungsmöglichkeiten
zur Gestaltung von betrieblichen
Anreizsystemen zur Verbesserung
von Sicherheit und Gesundheit
der Beschäftigten bei der Arbeit**

Der hier vorliegende Forschungsbericht – Nr. 35 mit dem Titel „Konzeptions- und Handlungsmöglichkeiten zur Gestaltung von betrieblichen Anreizsystemen zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit“ ist die von der Fakultät für Maschinenbau und Sicherheitstechnik der Bergischen Universität Wuppertal zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Sicherheitswissenschaften (Dr.-Ing.) genehmigte Dissertation von Dipl.-Ing. Daniel Alexander Vogel. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

Autor: Dipl.-Ing. Daniel Alexander Vogel
Becklemer Straße 23
44581 Castrop-Rauxel
E-Mail: daniel_vogel@msn.com

Herausgeber: Institut für Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik und Ergonomie e.V.
(ASER)
Corneliusstraße 31
42329 Wuppertal
Telefon: 0202 – 73 10 00
Telefax: 0202 – 73 11 84
E-Mail: info@institut-aser.de
Internet: www.institut-aser.de

© by Institut ASER e.V., Wuppertal, 2017
Printed in Germany 2017

ISBN 978-3-936841-32-9

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe
und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.

In die Schriftenreihe Forschungsberichte des Instituts ASER e.V. werden seit dem Jahr 2001 u.a. auch solche Forschungsergebnisse eingestellt, die in Bezug auf die auftraggebende(n) Organisation(en) oder auf die beteiligten Kooperationspartner aus Gründen des Datenschutzes vorerst nicht in einer zusammenhängenden Darstellungsform frei veröffentlicht werden können und eine Anonymisierung dieser alleinstehenden Forschungsergebnisse nicht möglich ist oder noch nicht vorgenommen werden konnte. Die Aufarbeitung der Forschungsergebnisse in die Form der formalisierten Forschungsberichte des Instituts ASER e.V. dient dazu, diese Forschungsergebnisse in spätere Veröffentlichungen dann mit geringerem Aufwand einfließen zu lassen.

**Konzeptions- und Handlungsmöglichkeiten
zur Gestaltung von betrieblichen
Anreizsystemen zur Verbesserung
von Sicherheit und Gesundheit
der Beschäftigten bei der Arbeit**



**BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL**

von der Fakultät 7 für Maschinenbau und Sicherheitstechnik
der Bergischen Universität Wuppertal
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Sicherheitswissenschaften (Dr.-Ing.)
genehmigten Dissertation von

Dipl.-Ing. Daniel Alexander Vogel

Tag der mündlichen Prüfung:
Wuppertal, 8. Februar 2017

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------------|
| Inhaltsverzeichnis | 5 |
| Kurzreferat | 9 |
| Abstract | 11 |
| 1 Einleitung | 13 |
| 1.1 Ausgangslage und Problemstellung | 15 |
| 1.2 Zielsetzung | 16 |
| 1.3 Methodisches Vorgehen | 17 |
| 2 Der Weg zu sicherem Verhalten durch Motivation | 23 |
| 2.1 Voraussetzungen für sicheres Verhalten..... | 26 |
| 2.2 Entstehung von Motivation..... | 33 |
| 2.3 Motivationstheorien – Ein Überblick | 35 |
| 2.3.1 Inhaltstheorien | 36 |
| 2.3.2 Prozesstheorien..... | 47 |
| 2.3.3 Lerntheorien..... | 60 |
| 2.4 Betriebliche Motivationsformen | 68 |
| 2.4.1 Extrinsische Motivation | 73 |
| 2.4.2 Intrinsische Motivation | 90 |
| 2.5 Zusammenfassung | 92 |
| 3 Rechtliche und wirtschaftliche Anforderungen an Anreizsysteme..... | 97 |
| 3.1 Rechtliche Anforderungen an Anreizsysteme..... | 98 |
| 3.2 Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Effizienz von Anreizsystemen | 105 |
| 3.3 Zusammenfassung | 116 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4 | Betriebliche Konzeption und Handlungsmöglichkeiten zur Gestaltung von Anreizsystemen | 120 |
| 4.1 | Ermittlung von Parametern zur Konzeption eines Anreizsystems | 120 |
| 4.1.1 | Anforderungen an Anreizsysteme als Grundlage der Konzeptionierung..... | 128 |
| 4.1.2 | Zielformulierung als Orientierungs- und Weisungsgröße zur Konzeption eines Anreizsystems und sich daraus ergebende Handlungsmöglichkeiten | 134 |
| 4.1.3 | Sicherheitskultur als betriebliche Steuerungsgröße für die Gestaltung von Anreizsystemen für Sicherheit und Gesundheit..... | 141 |
| 4.1.4 | Handlungsmöglichkeit zur Ermittlung des Standes der Sicherheitskultur und daraus zu aktivierende Anreize | 151 |
| 4.2 | Handlungsmöglichkeiten zur Gestaltung von betrieblichen Anreizsystemen | 162 |
| 4.2.1 | Kommunikation als Element des Veränderungsprozesses | 164 |
| 4.2.2 | Führung und Vorbildfunktion als Element des Veränderungsprozesses | 171 |
| 4.2.3 | Qualifikation als Element des Veränderungsprozesses | 180 |
| 4.2.4 | Anreizsysteme als formelle Methode des Veränderungsprozesses | 186 |
| 4.2.4.1 | Übergeordnete betriebliche Anreize..... | 188 |
| 4.2.4.2 | Vorgesetzten-/ Führungsverhalten als betrieblicher Anreiz | 196 |
| 4.2.4.3 | Individualverhalten als betrieblicher Anreiz..... | 219 |
| 4.2.4.4 | Partnerfirmen-Anreize | 228 |
| 5 | Zusammenfassung und Ausblick | 235 |
| 6 | Literatur- und Quellenverzeichnis..... | 247 |
| 7 | Abbildungsverzeichnis..... | 257 |
| 8 | Tabellenverzeichnis | 259 |
| 9 | Abkürzungsverzeichnis | 260 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 10 | Anhänge | 261 |
| | Anhang A – Fragebogen zur Erhebung der Sicherheitskultur | 261 |
| | Anhang B – Gesprächsbogen Arbeitssicherheit..... | 265 |
| | Anhang C – Bewertungskatalog Sicherheitsaktie | 271 |
| | Anhang D – Sicherheitswettbewerb Spontanbegehung | 273 |
| | Anhang E – USG-Inspektion, Teil 1 | 275 |
| | Anhang F – USG-Inspektion, Teil 2 | 277 |
| | Anhang G – USG-Ampel..... | 281 |
| | Anhang H – USG-Beobachtungen | 282 |
| | Lebenslauf..... | 283 |
| | Eidesstattliche Erklärung..... | 284 |

Danksagung

Die Erstellung einer Dissertation bedeutet stets eine große Herausforderung, nicht nur für den Doktorand, sondern vielmehr handelt es sich um eine weitreichende Entscheidung, die von vielen Menschen mitgetragen und unterstützt wird. Die vorliegende Arbeit entstand parallel zu dem Berufsalltag eines Sicherheitsingenieurs und umfasst demnach auch viele Stunden der Freizeit. Daher möchte ich vielen Menschen auf diesem Wege einen besonderen Dank aussprechen, die mir die Erstellung meiner Dissertation ermöglicht haben.

Großer Dank gebührt zu allererst meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. rer. pol. Ralf Pieper, der mir die Möglichkeit eröffnet hat, diese Arbeit unter seiner Leitung durchzuführen. Herr Prof. Dr. Pieper stand mir zu jeder Zeit mit seinem Fachwissen und mit konstruktiven Gesprächen zur Seite. Ich verdanke ihm jede erdenkliche, hilfreiche Unterstützung und viele anregende Diskussionen. Er brachte mir sehr viel Geduld entgegen und sorgte mit wertvollen und kompetenten Ratschlägen für das Gelingen der Arbeit. Seine Hilfe kam mir in zahlreichen Angelegenheiten sehr zugute. Vielen Dank für die tolle Unterstützung und Begleitung meiner Arbeit.

Nicht minder aufreibend waren die vergangenen Jahre für meine Familie, die dieses Werk in allen Phasen mit jeder möglichen Unterstützung bedacht haben. Sie haben mich während der Anfertigung der Dissertation immerzu motiviert und standen liebevoll an meiner Seite, mit Ausdauer, Ruhe und Geduld.

Ein großer Dank geht auch an meine Arbeitskollegen von der Evonik Industries AG, die immer für sicherheitstechnische Fragestellungen ein offenes Ohr hatten und mein Vorhaben unterstützten. Sie gaben mir mit ihrem fundierten Fachwissen viele Anregungen für meine wissenschaftliche Arbeit.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die durch ihre fachliche und persönliche Unterstützung zum Gelingen dieser Dissertation beigetragen haben.

Daniel Alexander Vogel

Castrop-Rauxel, 1. Mai 2016

Kurzreferat

Anreize werden in vielen Betrieben zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit gewährt und gehören somit zur ökonomischen Praxis. Insbesondere angesichts des Umstandes, dass viele Betriebe in den vergangenen Jahren umfangreiche technische und organisatorische Maßnahmen getroffen und sich demzufolge die Unfallzahlen auf einem niedrigen Niveau eingependelt haben, stellt sich die Frage, welche Maßnahmen seitens des Betriebes getroffen werden müssen, um das persönliche Verhalten in Bezug auf die Sicherheit und den Gesundheitsschutz nachhaltig zu beeinflussen. Unfälle zeigen auf, dass immer wieder Schwachstellen im Bereich Technik, Organisation und persönlichem Verhalten zu Unfällen im Arbeitssystem führen. In vielen Fällen ist die Offenlegung und Beseitigung technischer und organisatorischer Mängel im Betrieb strukturell einfacher, als verhaltensbedingte Fehler während betrieblicher Arbeitsabläufe aufzudecken. Ein wichtiger Ansatzpunkt für eine vom Betrieb angestrebte Verhaltensänderung ist die Motivation der Beschäftigten. Ein Blick in die unterschiedlichen Motivationstheorien zeigt, dass die Beschäftigten grundsätzlich die für Arbeitsprozesse erforderliche Motivation aufweisen, jedoch oft nicht die vom Arbeitgeber gewünschte Motivation für Sicherheit und Gesundheit. Beeinflusst wird das menschliche Verhalten generell durch individuelle Motive und Ziele. Die Beschäftigten sind erst einmal bestrebt, ihre eigenen Ziele, Interessen und Lebensprioritäten zu verwirklichen. Der Arbeitgeber muss eine Verbindung zwischen der inneren Motivation der Beschäftigten sowie deren Interessen und den betrieblichen Zielen bezüglich Sicherheit und Gesundheit herstellen. Hierzu ist es notwendig, die individuellen und Gruppen-Bedürfnisse der Beschäftigten zu kennen, um entsprechende Anreize im Alltag und in Form eines Anreizsystems zu kreieren, die dafür sorgen, dass die Sicherheits- und Gesundheitsperformance innerhalb eines Betriebes langfristig steigt. Führung, Kommunikation, Qualifikation und formelle Methoden wie Anreizsystem sind dabei Steuerungsgrößen im Betrieb, um langfristig sicheres und gesundheitsbewusstes Verhalten zu fördern. Indikator für Ausrichtung des Arbeitsschutzes ist die vorherrschende betriebliche Sicherheitskultur. Aus ihr lassen sich entsprechende Anforderungen für die Verbesserung der Sicherheitsperformance und Gesundheitsförderung und somit auch an die Anreizsysteme ableiten.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich daher mit der Frage, wie ein betriebliches Anreizsystem unter Berücksichtigung wichtiger Faktoren und Strukturen gestaltet sein sollte, damit sich die Sicherheits- und Gesundheitsperformance im Betrieb verbessert und Vorgesetzte und Beschäftigte langfristig für das Thema Sicherheit und Gesundheit motiviert werden können.

Während sich technische und organisatorische Strukturen durch Konzepte und Veränderungsprozesse anstoßen und bestimmen lassen, erweist sich menschliches Denken und Handeln nur sehr schwer steuer- und beeinflussbar. Menschliches Denken und Handeln lässt sich auch nicht von der Technik und Organisation separieren, sondern muss immer als Gesamtheit betrachtet werden.

Hierzu wird im ersten Teil der Arbeit auf die theoretischen Grundlagen von Motivation, Lernen bzw. Verhaltensbeeinflussung und Anreizsysteme thematisch eingegangen sowie die für die Konzeption erforderlichen rechtlichen, wirtschaftlichen und betrieblichen Anforderungen. Der zweite Teil diskutiert Steuerungsgrößen und Grundlagen für die Planung und Einführung von Anreizsystemen zur Verbesserung der Sicherheitsperformance. Im letzten Teil der Arbeit werden Möglichkeiten der betrieblichen Umsetzung von Anreizsystemen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit dargestellt und aufgezeigt, unter welchen Voraussetzungen Anreizsysteme eine nützliche Rolle bei der Sicherheits- und Gesundheitsarbeit darstellen können.

Abstract

Many companies use incentives to improve employee safety and health, making such incentives part of common economic practice. In light of the fact that many enterprises have taken extensive technical and organizational measures over the past years, which have led to a consistently low accident count, the question is now which measures a business has to implement to influence personal behavior with regard to safety and occupational health in the long term. Accidents show that weak points in the area of technology, organization, and personal behavior repeatedly cause mishaps in work systems. In many cases, it is structurally easier to identify and eliminate organizational shortcomings in the company than to uncover behavior-related errors within operational workflows. Employee motivation is an important starting point for behavior changes desired by a company. As a review of various motivation theories shows, employees in principle have the required motivation for work processes, but often lack the safety and health motivation their employer would like to see. Human behavior is generally influenced by individual motives and goals. Since it is of primary concern to employees to realize their own objectives, interests, and life priorities, employers have to establish a connection between the intrinsic motivation and interests of employees and operational goals with regard to safety and health. This requires knowledge of the individual and collective needs of employees in order to create the corresponding incentives in everyday situations and in the form of an incentive system to ensure that the company's safety and health performance improves over the long term. In this regard, management, communication, qualification, and formal methods such as incentive systems represent control parameters in the company to promote safe and health-conscious behavior in the long term. A company's predominant culture of safety is an indicator for the focus on occupational safety and can be used as the basis to define the corresponding requirements for improving the safety performance and health promotion along with incentive systems.

The present thesis therefore focuses on the question as to how to design an operational incentive system with consideration for important factors and structures to improve the safety and health performance of a company and to provide safety and health motivation among supervisors and employees in the long term. While technical and organizational structures can be initiated and determined by concepts and change processes, human thoughts and actions are difficult to manage and influence. In addition, human thoughts and actions cannot be separated from technology and organization, but must always be considered as a whole.

To this end, the first part of the thesis discusses the theoretical foundations of motivation, learning or influencing behavior, and incentive systems and describes the necessary legal, economic, and operational requirements for such concepts. The second part explores control parameters and foundations for planning and introducing incentive systems for the improvement of safety performance. The thesis concludes with an analysis of options for the operational implementation of safety and health-related incentive systems and defines the conditions under which incentive systems can play a useful role in promoting occupational safety and health.

1 Einleitung

Sicherheit¹ und Gesundheit² nehmen in der heutigen Zeit einen hohen Stellenwert in einem Betrieb³ ein. Die Entwicklung hin zu dieser besonderen Beachtung und diesem Verständnis war jedoch ein langer und beschwerlicher Weg. Der moderne Arbeitsschutz⁴ geht auf Bestrebungen zu Zeiten der Industrialisierung im ausgehenden 19. Jahrhundert zurück. Hier wurden die ersten Maßnahmen zur Verbesserung der Lebens- und Beschäftigungssituation der Lohnarbeiter, welche bis zum damaligen Zeitpunkt in den Betrieben unter beschwerlichen Bedingungen ihre Arbeit verrichten mussten, erwirkt. Seit diesem Zeitpunkt hat sich der Bereich Sicherheit und Gesundheit in seiner öffentlichen Wahrnehmung kontinuierlich weiterentwickelt. In Deutschland hat sich ein duales Arbeitsschutzsystem herausgebildet, welches durch die entstandenen staatlichen und berufsgenossenschaftlichen Regelwerke den Arbeitgeber⁵ und die Beschäftigten⁶ zur Sicherheit und Gesundheit verpflichten. Der Arbeitgeber hat entsprechend dem Arbeitsschutzgesetz vom 7. August 1996 dafür Sorge zu tragen, seine Beschäftigten vor arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren, Berufskrankheiten⁷ und Unfällen zu schützen. Sicherheit und Gesundheit werden damit zum zentralen Thema und zu einer relevanten Aufgabenstellung im Betrieb. Gemäß § 4 Arbeitsschutzgesetz muss der Arbeitgeber zunächst technische Maßnahmen treffen.

¹ **Sicherheit:** Sicherheit ist eine Sachlage, bei der das Risiko nicht größer als das Grenzkrisiko ist. Das Grenzkrisiko lässt sich im Allgemeinen nicht qualitativ erfassen. In der Regel wird es indirekt durch sicherheitstechnische Festlegungen beschrieben (gemäß DIN VDE 31000, Teil 2).

² **Gesundheit:** Beschreibt den Zustand des Freiseins von Krankheit sowie des vollständigen physischen und sozialen Wohlbefindens des Menschen (WHO-Definition).

³ **Betrieb:** Unter dem Begriff wird eine Organisationseinheit verstanden, die zum Zwecke der Erstellung von Dienstleistungen und Gütern den Kundenbedarf deckt. Der Begriff hat in verschiedenen Rechtsbereichen und der Betriebswirtschaftslehre jeweils etwas abweichende Bedeutungen (<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/betrieb/betrieb.htm>).

⁴ **Arbeitsschutz:** Unter Arbeitsschutz werden Maßnahmen, Mittel und Methoden verstanden, die darauf gerichtet sind, Leben und Gesundheit der Beschäftigten im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeit vor schädlichen Einflüssen zu schützen, vor Beeinträchtigungen zu bewahren und ihre Gesundheit im Betrieb zu fördern (Lehder/Skiba 2005, S. 25).

⁵ **Arbeitgeber:** Arbeitgeber im Sinne dieses Gesetzes sind natürliche und juristische Personen und rechtsfähige Personengesellschaften, die Personen nach Absatz 2 beschäftigen. Im Nachfolgenden werden die verantwortlichen Personen auch als Vorgesetzte, Betriebsleitung oder Management bezeichnet (gemäß § 2 ArbSchG).

⁶ **Beschäftigte:** Beschäftigte sind Arbeitnehmer, welche durch einen privatrechtlichen Vertrag fremdbestimmte und zielgerichtete Dienstleistungen zu erbringen haben. Sie werden im Fortgang der Arbeit auch Mitarbeiter bezeichnet.

⁷ **Berufskrankheiten:** Dies sind Krankheiten, die die Bundesregierung durch Rechtsverordnung mit Zustimmung des Bundesrates als Berufskrankheiten bezeichnet und die Versicherte infolge einer den Versicherungsschutz nach § 2, 3 oder 6 begründenden Tätigkeit erleiden (gemäß § 9 SGB VII).

Führen diese nicht zum gewünschten Ergebnis, so muss er zusätzliche organisatorische und dann eventuell weitere personenbezogene Maßnahmen ergreifen.

In den vergangenen Jahrzehnten sind in den Betrieben eine ganze Reihe an technischen Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheits- und Gesundheitsperformance getroffen worden, sodass diese in der heutigen Zeit kaum noch zu Unfällen führen. Ebenso haben sich in den Betrieben integrierte Arbeitsschutzmanagementsysteme entwickelt, in denen die Bereiche Sicherheit und Gesundheit aufeinander abgestimmt sind und somit effizient umgesetzt werden können. Die Unfallzahlen konnten generell durch die technischen und organisatorischen Maßnahmen entscheidend gesenkt werden.

Um verhaltensbedingte Unfälle im Betrieb zu vermeiden, muss der Arbeitgeber seinen Fokus auf die Verhaltensweise seiner Beschäftigten legen. Um sicheres Verhalten zu fördern, sollte der Arbeitgeber Motivation zum sicheren Verhalten beim Beschäftigten erzeugen. Motivation lässt sich jedoch nicht einfach durch Vorschriften anordnen oder erwarten, sondern bedarf eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in der Verhaltens- und der Verhältnisprävention. Eine formelle Methode, die diesen Entwicklungsprozess fördern bzw. unterstützen kann, ist Schaffung von gewissen Anreizen⁸ bzw. Anreizsystemen⁹.

Anreize können aus unterschiedlichen Gründen und Erwartungen gegeben werden. Sie hängen von unterschiedlichen Faktoren, wie beispielsweise dem Anreizobjekt¹⁰, dem Anreizempfänger¹¹ oder der Anreizquelle¹² (intrinsische¹³ und extrinsische¹⁴ Anreize), ab.

⁸ **Anreiz:** Der Begriff beschreibt „die Menge an positiven und negativen Reizen, welche bei den Menschen bestimmte Verhaltensweisen auslösen. Sie stellen das Bindeglied zwischen Motiven und Motivation dar“ (Lindert 2001, S. 41).

⁹ **Anreizsystem:** „Anreizsysteme beschreiben die Summe aller im Wirkungsverbund bewusst gestalteten und aufeinander abgestimmten Stimuli (Arbeitsbedingungen im weiteren Sinne), die in administrativ organisierter Form bestimmte Verhaltensweisen (durch positive Anreize, Belohnungen) auslösen bzw. verstärken sowie die Wahrscheinlichkeit des Auftretens unerwünschter Verhaltensweisen mindern (durch negative Anreize, Sanktionen) sollen“ (F. M. 2008, S. 88).

¹⁰ **Anreizobjekt:** Hierunter werden materielle und immaterielle Anreize verstanden.

¹¹ **Anreizempfänger:** Unter dieser Begrifflichkeit werden die gewährten Anreize hinsichtlich des Empfängers unterschieden, welche Individual- oder Gruppenanreize bzw. Arbeitgeber oder Arbeitnehmer sein können.

¹² **Anreizquelle:** Hierunter wird die Unterscheidung bei der Anreizgewährung zwischen intrinsischen und extrinsischen Anreizen verstanden.

¹³ **Intrinsische Motivation:** Hierbei handelt es sich um eine „innere Motivation, welche sich aus den Arbeitsbedingungen bzw. der Arbeit selbst ergeben“ (F. M. 2008, S. 29).

¹⁴ **Extrinsische Motivation:** Hierbei handelt es sich um eine „äußere Motivation, welche sich durch externe Faktoren der Arbeitsumwelt ergeben“ (F. M. 2008, S. 29).

Innerhalb dieser Dissertation sollen Grundlagen für die Anreizentstehung und -gestaltung sowie die Entwicklung möglicher betrieblicher Konzepte vor dem Hintergrund des Zusammenspiels von Verhältnis¹⁵- und Verhaltensprävention¹⁶ diskutiert werden.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Durch rechtliche Regelungen und betriebliche Zielsetzungen sind Betriebe angehalten, die Zahl der betrieblichen Unfälle bei Beschäftigten zu reduzieren und zugleich Sicherheit und Gesundheit zu fördern. In Anbetracht des vorangeschrittenen Standes der Ausprägung von Sicherheit und Gesundheit in betrieblichen Systemen, indem Arbeitsmittel, Anlagen und Arbeitssysteme¹⁷ technisch sicher gestaltet worden sind sowie in Anbetracht der verstärkten Entwicklungen der letzten Jahrzehnte, in denen viele Betriebe organisatorische Defizite durch ein integriertes Managementsystem weitestgehend ausgeschlossen haben, rückten in den vergangenen Jahren in Betrieben vermehrt die Diskussionen um das persönliche sicherheitsgerechte Verhalten bzw. Beschäftigtenverhalten und dessen Verbesserung in den Vordergrund. Neben technischen und organisatorischen Konzepten innerhalb des Betriebes kommt dem persönlichen sicherheitsgerechten Verhalten bei der Gestaltung einer Sicherheitskultur¹⁸ eine besondere Bedeutung zu.

Um Beschäftigte für das Thema Sicherheit und Gesundheit zu gewinnen und somit die Basis für bewusstes sicheres Verhalten zu schaffen, müssen sie zum sicheren und gesundheitsgerechten Verhalten motiviert werden. Dies bedeutet für den Arbeitgeber oft erhöhte Anstrengungen, da Sicherheit und Gesundheit nicht ausschließlich durch Vorschriften und Kontrollen herbeigeführt werden können. Die Beschäftigten müssen vielmehr in ihrem Verständnis dieser Thematik gefördert werden, indem sie zum Beispiel das Bewusstsein entwickeln, Schutzrichtungen oder persönliche Schutzausrüstungen auch richtig zu nutzen. Dem Beschäftigten sollte dabei vermittelt werden, dass sicherheitsgerechtes und gesundheitsbewusstes Arbeiten nicht nur ihm persönlich zugutekommt, sondern auch zum Erfolg des Betriebes beiträgt.

¹⁵ **Verhältnisprävention:** Das Ziel der Verhältnisprävention ist die Beseitigung von negativen Einflüssen auf die Gesundheit aus den Umwelt- und Lebensbedingungen und die Verringerung oder Beseitigung von Krankheits- und Unfallursachen in der Lebens- und Arbeitswelt.

¹⁶ **Verhaltensprävention:** Die Verhaltensprävention beeinflusst gesundheitsrelevantes Gesundheitsverhalten.

¹⁷ **Arbeitssystem:** „Arbeitssysteme bestehen aus Arbeitsstätten (Arbeitsumwelt), Arbeitsmittel, Arbeitsstoffen (Arbeitsgegenstände), Beschäftigten und Arbeitsverfahren (Arbeitsabläufe). Die Interaktion dieser Komponenten untereinander wird als Arbeitssystem bezeichnet“ (Lehder/Skiba 2005, S. 21).

¹⁸ **Sicherheitskultur:** „Gesamtheit von Eigenschaften und Haltungen von Organisationen und Personen, die dafür sorgen, dass der Sicherheit mit vordringlicher Priorität hohe Aufmerksamkeit gewidmet wird“ (Lehder/Skiba 2005, S. 26).

In der Wissenschaft liegen bereits unterschiedliche Motivationstheorien vor, welche versuchen, die Entstehung der Motivation¹⁹ einer Gruppe oder eines Individuums zu erklären. In diesem Kontext ist in der Fachliteratur eine große Anzahl an Ausarbeitungen zu den unterschiedlichsten Anreizsystemen zu finden. Jedoch werden die dort beschriebenen Anreizsysteme nicht in unmittelbarem Zusammenhang zueinander gesetzt. Eine gezielte Anwendung von Anreizsystemen für den Bereich des Arbeitsschutzes wurde bislang noch nicht diskutiert.

Dass Anreize zu einer Verbesserung der Beschäftigten bei der Arbeit führen können, zeigen zahlreiche Metastudien, z. B. von Cameron, Banko und Pierce (2001). Es stellt sich folglich die Frage, ob Anreizsysteme den erhofften Nutzen bzw. die erhoffte Effizienz auch im Bereich der Sicherheit und Gesundheit erzielen, sowohl für den einzelnen Arbeitnehmer als auch letztlich für den Arbeitgeber. Grundlegend soll eine Übertragung von Anreizsystemen in das betriebliche Sicherheits- und Gesundheitsmanagement überprüft werden.

Auf Grund der steigenden Signifikanz des personellen Parameters im Arbeitsschutz wurden eine Reihe von Anreizsystemen mit unterschiedlichen Ansatzpunkten, wie etwa Prämiensysteme oder Sanktionsfunktionalismen, entwickelt. Die Diskussion über eine Vor- bzw. Nachteile beinhaltende Bewertung verschiedener Ansatzpunkte bestehender Anreizsysteme wurde in Fachkreisen zu keinem nennenswerten Resultat gebracht. Ferner ist in den letzten Jahren um den Bereich der Führungsebene ein erhöhtes Interesse zu erkennen, das Thema Sicherheit und Gesundheit durch entsprechende Systeme zu managen. Dieses hat unweigerlich auch Konsequenzen für die Gestaltung von Anreizsystemen und muss somit mit in die Betrachtung einbezogen werden. Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob betriebliche Anstrengungen hinsichtlich der Steigerung der Mitarbeitermotivation von gesetzlicher Seite gefordert werden oder vielmehr lediglich ein humanitäres und wirtschaftliches Thema ist, ohne ein allgemeines politisches und gesellschaftliches Interesse.

1.2 Zielsetzung

Die Etablierung einer umfassenden Sicherheitskultur verfolgt das Ziel, betriebliche Ereignisse, wie Arbeits- und Wegeunfälle, Brände und Explosionen sowie Stoffaustritte, zu vermeiden oder zu reduzieren. Zudem soll die Gesundheit der Beschäftigten aufrechterhalten werden.

¹⁹ **Motivation:** Der Begriff leitet sich aus dem Lateinischen "in movitum ire" ab und bedeutet in das einsteigen, was den Menschen bewegt. Es bezieht sich auf die Beweggründe und Ziele, die eine Person veranlassen zu handeln, aktiv zu werden und etwas zu bewegen" (F. M. 2008, S. 25).

Vor dem Hintergrund der zuvor ausgeführten Erläuterungen erscheint es demnach unumgänglich, die Notwendigkeit von Anreizsystemen im Hinblick auf eine zielgerichtete Motivation der Beschäftigten zu persönlichen, sicherheitsgerechten und gesundheitsbewussten Verhaltensweisen zu überprüfen. Nachdem Betriebe im Bereich der Sicherheit und Gesundheit bereits durch Investitionen in die technische Ausstattung wie auch in die organisatorische Gestaltung mittels eines Sicherheitsmanagementsystems Verbesserungen vorgenommen haben, werden sie nun mit der Aufgabe konfrontiert, ihre Beschäftigten im Arbeitssystem zu sicherem Verhalten zu motivieren. Die vorliegende Dissertation soll dabei neben dem Nachweis der Notwendigkeit von Anreizsystemen auch betriebliche Konzeptions- und Handlungsmöglichkeiten zur Gestaltung von Anreizsystemen entwickeln. Unter Rückgriff auf Motivations- und Lerntheorien sowie auf rechtliche, wirtschaftliche und betriebliche Faktoren sollen Elemente von Anreizsystemen umfassend dargestellt, systematisiert und beurteilt werden, um abschließend eine Empfehlung für betriebliche Konzepte zu geben, welche Anreize für Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit sinnvoll sind bzw. wie Anreize systemisch ausgestaltet sein müssen, damit sie dem Arbeitgeber den entsprechenden Nutzen bringen.

1.3 Methodisches Vorgehen

Zur Bearbeitung der Forschungsfrage wurde der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit auf theoretische Mittel gelegt, indem der aktuelle wissenschaftliche Diskurs wie auch der Stand der Wissenschaft in Bezug auf die Problemstellung im Rahmen einer Literaturrecherche in Bibliotheken und im Internet erarbeitet wurde. Die entsprechend gewonnenen Ergebnisse werden zunächst unter Einbezug von Kriterien analysiert und anschließend hinsichtlich der Umsetzung eines möglichen betrieblichen Konzeptes diskutiert und kriterienorientiert bewertet. Für die Bearbeitung der vorliegenden Dissertation wurde zunächst ein theoretischer Rahmen gesetzt, gefolgt von einem praktischen Teil, in dem betriebliche Konzepte exemplarisch dargestellt werden. Es sei angemerkt, dass in diesem Dokument auf die Verwendung des generischen Maskulinums als sprachliche Vereinfachung für z. B. den Begriff des Beschäftigten zurückgegriffen wird. Dies dient einzig und allein der besseren Lesbarkeit des Textes und umfasst keine Bewertung oder Herabsetzung.

Innerhalb dieser Arbeit soll auf Grund bereits entwickelter wissenschaftlicher Motivations-theorien und Anreizsysteme diskutiert werden, inwiefern Anreizsysteme zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten beitragen können bzw. in welchem Rahmen die bereits gewonnenen Erkenntnisse auf den Bereich Sicherheit und Gesundheit betrieblich übertragen werden können.

Hierbei wird der Fokus auf die positiven Verstärkungs- und Motivationsprozesse gerichtet. Anreiz im Sinne der Untersuchung ist jeder potentiell verhaltenssteuernde interne und externe Impuls, der nicht auf Ge- oder Verbote beruht. Steuerungsinstrumente der negativen Verstärkung, wie beispielsweise Ermahnung, Abmahnung oder Kündigung, werden nur am Rande der Dissertation untersucht. An dieser Stelle sei angemerkt, dass diese Instrumente ebenfalls verhaltensbeeinflussend wirken können, schließlich möchte niemand abgemahnt werden oder eine Kündigung bekommen. Insoweit wird nicht bloß das Verhalten sanktioniert, sondern eine etwaige drohende Kündigung hält die Beschäftigten ebenso davon ab, ein unerwünschtes Verhalten aufzuzeigen, das die Kündigung auslöst. Es wird durch drohende Sanktion also auch präventiv gesteuert. In dieser Arbeit werden aber nicht die klassischen und hergebrachten Steuerungsinstrumente durch Ge- und Verbot untersucht, sondern moderne Steuerungsinstrumente, die nicht auf Befehl, Zwang und Sanktionierung beruhen, sondern den Beschäftigten/Betrieben Entscheidungsfreiheit lassen, aber gleichwohl verhaltensbeeinflussend wirken.

Im nachfolgenden Kapitel wird auf den derzeitigen Stand der Wissenschaft eingegangen. Ziel ist es, die theoretischen Ergebnisse zu Motivation und Lernen darzulegen und den Weg zum sicheren und gesundheitsbewussten Verhalten durch Motivation aufzuzeigen. In diesem Kapitel werden grundlegende Begrifflichkeiten geklärt und die unterschiedlich relevanten Motivationstheorien hinsichtlich ihrer spezifischen Ausgestaltung diskutiert. Wichtige Aspekte, Kriterien und Faktoren von Motivation werden in diesem Kapitel im Hinblick auf die Beeinflussung und Veränderung menschlichen Verhaltens, sowohl auf individueller als auch gruppensoziologischer Ebene, entnommen. Anreize sind stets zielorientiert und richten sich innerhalb eines Anreizsystems an den einzelnen Beschäftigten oder aber eine definierte Gruppe. Voraussetzung ist allerdings eine vorhandene Motivation der betreffenden Bezugspersonen bzw. -gruppen.

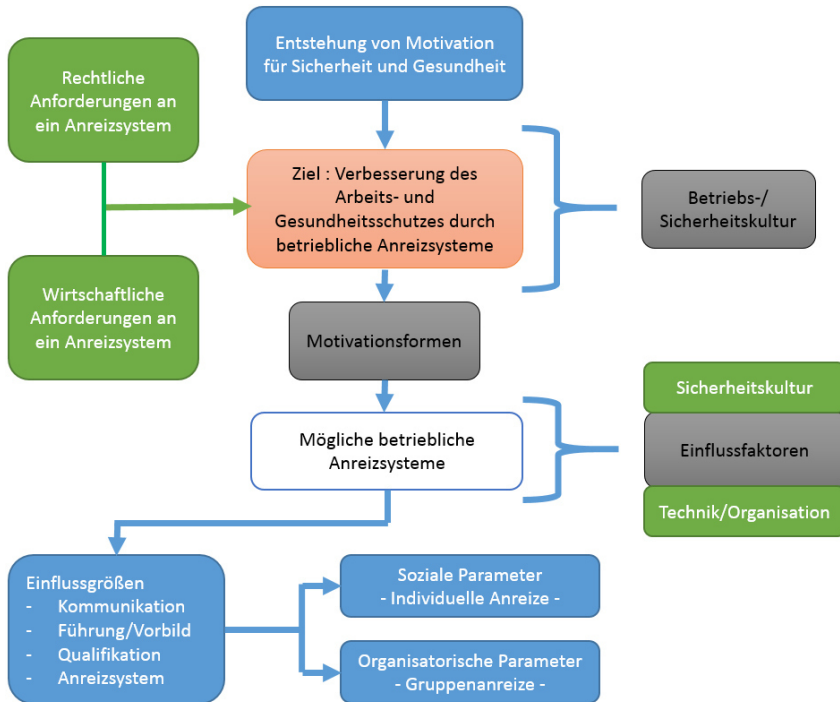


Abbildung 1: Darstellung der Vorgehensweise zum Lösen der wissenschaftlichen Zielstellung

Neben individuellen und organisatorischen Komponenten bestimmen auch rechtliche Rahmenbedingungen die Sicherheitskultur und somit auch die Implementation von Anreizsystemen. In § 13 des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) werden Personengruppen genannt, welche für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit Sorge tragen müssen. Dabei sind sie angehalten, die aus den §§ 3 bis 14 des Arbeitsschutzgesetzes obliegenden Pflichten zu erfüllen. Daher stellt sich die Frage, wie Betriebe diesen Verpflichtungen nachkommen können. Besondere Bedeutung wird dabei den Anreizen bzw. Anreizsystemen beigemessen, da sie die Beschäftigten motivieren sollen, ein bestimmtes sicheres Verhalten zu zeigen oder zu lernen. Im dritten Kapitel wird somit auch auf die Darstellung von Anreizen bzw. Anreizsystemen zurückgegriffen. Leitend ist die Frage, inwieweit die Schaffung gewisser Anreize bzw. Anreizsysteme zum gesetzlichen Erfüllungsanspruch gehören kann. Ein Aspekt wird an dieser Stelle auch der neue Grundgedanke der Deregulierung bei der Umsetzung des Arbeitsschutzrechts sein.

Die Deregulierung von Vorschriften und Regeln dient nicht dem Selbstzweck, da sich der Erfolg im Arbeitsschutz nicht an wenigen Vorschriften misst, sondern vor allem an der Umsetzung und am Erfolg betrieblicher Arbeitsschutzmaßnahmen²⁰. Dem Unternehmer stehen neben dem Arbeitsschutzrecht auch andere Rechtsbereiche, wie beispielsweise das Tarifrecht (z. B. Gefahren- und Schmutzzulage) und das Arbeitsrecht (z. B. Prämienzahlungen) zur Seite, um gewisse Anreize zu gewähren bzw. Anreizsysteme im Betrieb zu etablieren.

Weiterhin lassen sich Anreizsysteme nur initiieren, wenn diese neben rechtlichen Anforderungen auch wirtschaftlichen Nutzen für den Betrieb bedeuten. Schließlich hat der Betrieb nicht nur einen sozialen Anspruch, sondern vor allem ein betriebswirtschaftliches Interesse daran, seinen Umsatz bzw. Gewinn zu erhöhen. Das bedeutet für die oberste Betriebsleitung, dass ein Anreizsystem einen Mehrwert für den Betrieb bieten muss und hierzu entsprechende Parameter zu formulieren sind, an denen das Anreizsystem bewertet werden kann. Ob sich ein Anreizsystem betriebswirtschaftlich lohnt (effektiv und effizient), um beispielsweise negative Konsequenzen, wie Absentismus²¹, innere Kündigung, Fluktuationen²² sowie Produktionsausfälle und Unfälle und Erkrankungen zu vermeiden, soll im zweiten Teil des Kapitels drei dieser Dissertation diskutiert werden. Die Betriebsleitung muss versuchen, geeignete Anreizsysteme für Sicherheit und Gesundheit aufzubauen, welche eine positive Wirkung in betriebswirtschaftlicher, volkswirtschaftlicher und natürlich auch in humaner Hinsicht erzielen.

Weitergehend werden in Kapitel vier die Anforderungen an ein betriebliches Anreizsystem dargestellt, um Maßnahmen zur Sicherheit und Gesundheit zu verbessern. Ausgangslage ist hier die vorherrschende betriebliche Sicherheitskultur. An ihr orientieren sich die weitere Auslegung des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsförderung. Maßnahmen im Bereich Sicherheit und Gesundheit müssen immer mit der vorherrschenden Sicherheitskultur übereinstimmen. Um Anreize bzw. Anreizsysteme als formelle Methode einzuführen, muss im Betrieb der Stand der Sicherheitskultur bekannt sein. Auf diesem kann die zukünftige Ausrichtung der Sicherheits- und Gesundheitsarbeit erfolgen.

²⁰ **Schutzmaßnahmen:** Hierunter fallen Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich Maßnahmen der menschengerechten Gestaltung der Arbeit (gemäß § 2 ArbSchG).

²¹ **Absentismus:** Hierunter wird das Wegbleiben vom Arbeitsplatz verstanden.

²² **Fluktuation:** Dieser Begriff beschreibt das freiwillige Ausscheiden eines Beschäftigten aus dem Betrieb.

Bei der Gestaltung der Anreize müssen von Seiten des Betriebes für alle Hierarchieebenen neben den organisatorischen Parametern (Gruppenanreize) auch soziale Parameter (individuelle Anreize) mit berücksichtigt und vor allem konzeptionell einbezogen werden.

Das bedeutet, dass sicheres Verhalten der Beschäftigten dann gegeben ist, wenn eine Übereinstimmung von Arbeitsanforderungen aus der Arbeitsaufgabe²³ sowie den physischen und psychischen Leistungsvoraussetzungen der Beschäftigten vorhanden ist. Zu diesem Zweck muss das Leistungspotenzial der Beschäftigten durch Qualifikationsmaßnahmen auf das Niveau der jeweiligen Arbeitsanforderungen angehoben und zudem das Bewusstsein für die Führungsverantwortung, die Organisationsstruktur, das Arbeitsklima und gleichzeitig für die Leistungsbereitschaft durch Motivation sowohl auf Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerseite erhöht werden. Hier ist der Beschäftigte einer ganzen Reihe von äußeren Einflüssen ausgesetzt. So spielen Motive²⁴ und Anreize, Erwartungen, Erfahrungen und Gewohnheiten sowie Entscheidungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle.

Da sich diese Faktoren im Laufe der Zeit immer wieder ändern werden, muss sich das Betriebsgefüge sowie auch die Arbeitsschutzpolitik mit den daraus abgeleiteten neuen Gegebenheiten kontinuierlich auseinandersetzen und dynamisch auf die Veränderungen reagieren, um sein Anspruchsniveau an die Arbeitssicherheit und somit seine messbaren Ziele zu erreichen.

Durch die Schaffung eines geeigneten Arbeitsschutzmanagements versucht der Arbeitgeber, seine Arbeitsschutzziele hinsichtlich Sicherheit und Gesundheit in die vorhandenen Betriebsstrukturen zu übertragen und stärker zu integrieren. Daher werden die theoretischen Erkenntnisse im fünften Kapitel für eine Anleitung zur Gestaltung und Umsetzung von Anreizsystemen unter Berücksichtigung wichtiger Faktoren wie Evaluation der Ausgangssituation, Planung, Zielformulierung, betriebsspezifische Anforderungen, Rolle der Kommunikation, Qualifikation und Führung²⁵ zusammengeführt. Führung, Kommunikation und Qualifikation sowie Anreizsysteme als formelle Methode bilden in diesem Kapitel die zentralen Elemente, welche zu einem Veränderungsprozess hinsichtlich des sicheren und gesundheitsbewussten Verhaltens beitragen.

²³ **Arbeitsaufgabe:** Ist eine Aufforderung an die Beschäftigten, Tätigkeiten auszuüben. Sie kennzeichnen den Zweck des Arbeitssystems (nach Lehder/Skiba 2005).

²⁴ **Motiv:** Der Begriff kommt aus dem Lateinischen „motivus“, was mit Bewegung oder Antrieb zu übersetzen ist. Hierbei handelt es sich um einen „inneren Antrieb“ (F. M. 208, S. 24).

²⁵ **Führung:** Hierdurch wird das Leiten von Organisationseinheiten verstanden. Die verantwortliche Person versucht hierbei, das Verhalten des Beschäftigten zielbezogen, persönlich und/oder unpersönlich zu beeinflussen.

Diese Elemente werden hierbei als Gesamtheit und aufeinander aufbauend gesehen. Diese einzelnen Aspekte werden ausführlich und auf Basis theoretischer wie beruflicher Erkenntnisse als Orientierung einer Umsetzung dargelegt.

Abschließend werden noch einzelne methodische Bausteine dargestellt, die methodisch aufzeigen, wie Anreizsysteme in Betrieben gestaltet werden können. Mit welchem Ausmaß und welcher Intensität ein Betrieb hierbei seine Ziele, Planung oder die Rolle von Führung, Qualifikation und Kommunikation im Arbeitsschutzmanagement²⁶ konstatiert, hängt von der spezifischen betrieblichen Sicherheitskultur ab. Diese spielt bei der Schaffung von Anreizen eine entscheidende Rolle. Hier muss der Unternehmer eigenständig entscheiden, ob und welche Anreize er in seiner Kultur manifestieren möchte. Sicherheitskultur muss als Teil der Betriebskultur gelebt werden und ist daher ein dynamischer, sich durch Gesellschaftsprozesse stetig weiter entwickelnder und betriebspezifischer Faktor.

²⁶ **Arbeitsschutzmanagement:** „Ist die Organisationsform eines Betriebes mit dem Ziel der Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit mit Hilfe von systematisierten und formalisierten Führungsprinzipien“ (Lehder/Skiba 2005, S. 61).

2 Der Weg zu sicherem Verhalten durch Motivation

Ziel des Arbeitsschutzes ist es, Arbeitsunfälle und arbeitsbedingte Erkrankungen²⁷ zu vermeiden, ihre Folgen zu verringern und die Gesundheit der Beschäftigten zu schützen. Neben der Auswahl geeigneter, technischer und organisatorischer Arbeitsschutzmaßnahmen richtet sich die Aufmerksamkeit immer mehr auf das menschliche Verhalten und spielt eine bedeutende Rolle. Alleine 90 Prozent aller Arbeitsunfälle haben ihre Ursache nicht in technischen Faktoren, sondern sind verhaltensbedingt. Ihre Vermeidbarkeit liegt im Bereich menschlichen Verhaltens, das beeinflussbar und dadurch gestaltbar ist (vgl. Enzenross/Fischer 01/2008, S. 12).

Grundsätzlich ist der Vorgesetzte angehalten, seine Beschäftigten zum Handeln im Interesse des Betriebes zu bewegen und damit auch zu sicherheitsgerechtem Verhalten. Dabei muss er sich mit den unterschiedlichen Individuen in seinem Team auseinandersetzen, deren Beweggründe und Verhaltensbesonderheiten er zunächst analysieren muss. Hierbei spielen Faktoren, wie beispielsweise der Charakter, die Interessen, die Stimmung des Beschäftigten sowie dessen Fähigkeiten und Fertigkeiten, das Wissen, die Erfahrungen, das persönliche Umfeld, die jeweilige Situation, der jeweilige Kontaktpersonenkreis, die persönliche Motivation, die organisatorische Situation, die Betriebs- und Gruppenkultur etc., eine wichtige Rolle. Diese zahlreichen Einflussfaktoren können in personen- und umweltabhängige Faktoren (subjektive Größen) unterteilt werden. Jedoch ist der Übergang zwischen den Faktoren bzw. den beiden Gruppen fließend, da sie gegenseitig in Wechselwirkung stehen (vgl. Franken 2004, S. 21f.).

Jeder Beschäftigte nimmt durch seinen individuellen Sozialisationsprozess seine Arbeitsumgebung und die in ihr stattfindenden Interaktionen unterschiedlich auf. Dies verursacht demnach auch unterschiedliche Verhaltensweisen der Beschäftigten (siehe Abbildung 2).

Das zielgerichtete Handeln setzt den Willen (Motivation) des Beschäftigten voraus, welches in mehreren Schritten abläuft: Der Beschäftigte beurteilt eine Situation auf Grund seiner Kenntnisse und Erfahrungen und setzt diese in seinem Handeln um. Die Erfahrungen können dabei sowohl positiver als auch negativer Art sein. Mit jeder Interaktion²⁸ lernt der Beschäftigte durch Rückmeldungen oder Erwartungen seiner Umwelt, ob sein Handeln den gewünschten Nutzen bringt.

²⁷ **Arbeitsbedingte Gefährdung:** Hierunter wird die Möglichkeit eines Schadens oder einer gesundheitlichen Beeinträchtigung der Beschäftigten ohne bestimmte Anforderungen an deren Ausmaß oder Eintrittswahrscheinlichkeit verstanden. Im Unterschied dazu wird von einer arbeitsbedingten Gefahr in der Arbeitssicherheit dann gesprochen, wenn eine Sachlage, die bei ungehindertem Ablauf des objektiv zu erwartenden Geschehens zu einem Schaden führt (vgl. Lehder, Skiba 2005, S. 25).

²⁸ **Interaktionen:** Interaktionen beschreiben wechselseitige interpersonale Beziehungen.

Ist diese gewonnene Erfahrung subjektiv nachteilig, so wird der Beschäftigte aus der Situation lernen und sein Verhalten umstellen und mit dem neugewonnenen Wissen seine Entscheidungen treffen (ebd., S. 21f.).

Für den Vorgesetzten ist es eine Herausforderung, auf unterschiedliche Umweltbedingungen einzugehen. Er kann jedoch das Verhalten des Beschäftigten zielgerichtet beeinflussen, indem er an den personenabhängigen Faktoren ansetzt oder geeignete Umweltbedingungen (z. B. Motivation, Förderung etc.) für den Beschäftigten schafft, die ihn zu sicherheitsgerechtem Handeln bewegen. Dies bedeutet für den Vorgesetzten, dass er sich Zeit nehmen und vor allem Empathie für seine Beschäftigten aufbringen muss (ebd., S. 21f.). Diese Anforderungen sind sehr zeit- und arbeitsintensiv, da sich der Vorgesetzte mit seinen Arbeitnehmern auseinandersetzen muss.

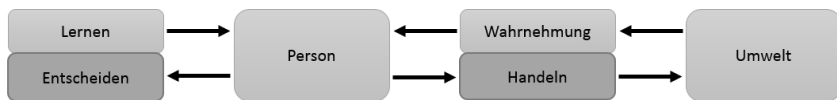


Abbildung 2: Zusammenspiel zwischen Person und Handeln aus der kognitiven Perspektive (Franken 2004, S. 21)

Das konkrete Ziel dabei ist, dass der Beschäftigte dazu bewegt werden soll, vom Betrieb aufgestellte Arbeitssicherheitsziele zu verfolgen und umzusetzen. Indem er sich verstanden und wahrgenommen fühlt, wird er dieses Verhalten zeigen. Während das menschliche Verhalten in Zeiten des Kapitalismus in Betrieben oftmals als rational betrachtet wurde, wendet sich die Wissenschaft immer stärker von diesem nach dem ökonomischen Prinzip handelnden Modell ab. Zur Veranschaulichung wurde das Modell des Homo Oeconomicus²⁹ entwickelt, welches das ökonomische Verhalten von Menschen idealtypisch erklären sollte.

Heutige Verhaltensforscher gehen davon aus, dass das menschliche Handeln³⁰ nur begrenzt rational ist. Entscheidungen können beim Beschäftigten auch emotional oder intuitiv getroffen werden. Zugleich spielt Empathie auch auf Seiten der Vorgesetzten eine immer größere Bedeutung. Dieser komplexe Prozess ist mehr als nur eine reine Kosten-Nutzen-Rechnung des Menschen, wie es im ökonomischen Prinzip fixiert wird.

²⁹ **Homo Oeconomicus:** Hierbei handelt es sich um ein Modell auf Basis eines ausschließlich „wirtschaftlich“ denkenden Menschen, dessen Präferenzen die Rationalitätsannahmen der Präferenzordnung erfüllen (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html>).

³⁰ **Handeln:** Hierunter wird als das „Verfolgen von Zielen, das Umsetzen von Plänen und Absichten – innerhalb seiner Grenzen - in die Tat verstanden. Es basiert auf dem Wissen des Menschen und ist damit individuell und subjektiv“ (Franken 2004, S. 81).

Aus diesem Blickwinkel wird die Anwendung des Modells vom „Homo oeconomicus“ (z. B. der ökonomischen Vordenker Adam Smith „the invisible hand“, Robert Lucas) sehr schwer. Dies erkannten Anfang der 90er Jahre die Vertreter der verhaltensorientierten Ökonomie, wie z. B. D. Kahneman, V. Smith und A. Tversky. Sie haben nachgewiesen, dass menschliche Entscheidungen subjektiv und spontan sind sowie gefühlsbezogen erfolgen können. Als Beispiel ist hier das idealtypische Modell des Homo reciprocans³¹ zu nennen, welches im Unterschied zum Homo Oeconomicus auch aus sozialen Gesichtspunkten handelt (vgl. Franken 2004, S. 77f.).

Als Dreh- und Angelpunkt gilt mittlerweile das menschliche Wissen. Wissen ist eines der entscheidenden Ressourcen im ökonomischen Geschehen. Es bestimmt, wie die Umwelt wahrgenommen wird und wie mittels des vorhandenen Wissens Entscheidungen getroffen werden. Hierbei handelt es sich nicht einfach nur um eine Informationsaufnahme aus der Außenwelt, sondern um einen komplexen Prozess, an dem sowohl unser Kurzzeit- als auch Langzeitgedächtnis beteiligt sind (ebd., S. 77f.).

Auf die betriebliche Praxis bezogen bedeutet dies für den Betrieb, dass sie einen entsprechenden Rahmen schafft, an dem sich der Beschäftigte orientieren kann. Die unterschiedlichen Handlungsfelder eines Betriebes (Qualitätsbewusstsein, Risikomanagement, Leitbild, Teamentwicklung, Leistungs- und Kostenbewusstsein usw.) sollten dabei aufeinander abgestimmt werden. Ziel sollte sein, die betriebsspezifische Sicherheitskultur kontinuierlich zu verbessern, um Identifikation zu schaffen (vgl. Lenz 2009).

Damit ein mittel- bis langfristiger Prozess der Kulturentwicklung geplant und durchgeführt werden kann, müssen investierbare betriebliche Ressourcen zeitlich abgesichert sein. Problematisch hierbei ist jedoch, dass die Geschäftsführung und der Vorstand in vielen Betrieben nur lediglich über zeitbefristete Verträge verfügen. Die Schaffung von Identifikation mit dem Betrieb und damit auch mit der Sicherheitskultur ist durch die fehlende Bindung schwierig. Vielversprechend sind abgestimmte Maßnahmen mit unterschiedlichen Wirkzeitebenen. Um langfristig wirksame Maßnahmen zur Kulturentwicklung überhaupt beginnen zu dürfen, ist es unabdingbar, parallel dazu kurzfristige Erfolge nachzuweisen (ebd.).

In einem anspruchsvollen konjunkturellen Umfeld, welches z. B. geprägt ist von fortschreitender Globalisierung und Wettbewerbsdruck, muss sich ein Betrieb mit den immer größer

³¹ **Homo reciprocans:** Bildet den Gegenpol zum klassischen Denkmodell des Homo oeconomicus.

werdenden Anforderungen an sich selbst auf der einen Seite und an seine Beschäftigten auf der anderen Seite auseinandersetzen. Immer deutlicher rückt die vollkommene Potenzialaus-schöpfung der Beschäftigten in den Vordergrund, und die Arbeitgeber sind aufgefordert, sich mit dem Gedanken zur Anreizgestaltung für ihre Beschäftigten auseinanderzusetzen. In einer globalen Welt, in welcher Konkurrenzdenken und Termindruck wichtige Komponenten sind, ist es erforderlich, seinen Standpunkt zu erkennen, zu fördern und seine Werte³², etwa im Rahmen der Sicherheitskultur, an die Beschäftigten weiterzugeben, damit diese sich mit dem Betrieb identifizieren können (ebd.).

Um hier einen geeigneten Rahmen schaffen zu können, müssen die Fragen gestellt werden: Warum verhalten sich Menschen nicht sicherheitsgerecht, und wie kann ein Betrieb das sicherheitsgerechte Verhalten eines Beschäftigten fördern? Dies soll in den nachfolgenden Kapiteln näher betrachtet werden.

2.1 Voraussetzungen für sicheres Verhalten

Damit die Beschäftigten das gewünschte sichere Verhalten zeigen, müssen sie nach Klaus Doppler folgenden fünf Schritten folgen:

- Wissen und Verstehen,
- Akzeptieren und Wollen,
- Können und an das eigene Können glauben,
- Tun und
- Beibehalten.

Jeder dieser Schritte muss auf die entsprechende Situation angepasst und übertragen werden. Das Durchlaufen der fünf Schritte erfolgt nicht isoliert, sondern muss vom Vorgesetzten geplant und gesteuert werden, wenn er den gewünschten Erfolg erleben möchte (vgl. Doppler 2003, S. 52ff.).

Um diesen Prozess zu lenken, ist es wichtig, dass die Kommunikationsebene zwischen Vorgesetztem und Beschäftigtem stimmt. Zum einen muss der Beschäftigte für den vermittelten Sachverhalt des Vorgesetzten empfänglich sein, zum anderen muss durch den Vorgesetzten

³² **Werte:** Hierbei handelt es sich „um Substantive, die moralisch gut empfundene Eigenschaften - welche erstrebenswert sind und von anderen erwartet werden - verkörpern. Sie symbolisieren oder beschreiben die Qualität von Charaktereigenschaften bzw. Sittlichkeit (Subjekte) sowie die Nutzenmerkmale von Dingen bzw. Produkten (Objekte)“ (<http://www.wertesysteme.de/startseite/was-sind-werte/>).

dieser Sachverhalt derart dargestellt werden, dass der Beschäftigte mit seinen Fähigkeiten die Informationen aufnehmen und verarbeiten kann. Damit dies geschieht, ist es unerlässlich, dass der Vorgesetzte sich klar und unmissverständlich ausdrückt. Er muss auf einer für den Beschäftigten verständlichen Art artikulieren. Dies bedeutet konkret, dass Regelungen nicht verklausuliert werden, sondern ein für den Beschäftigten verständlicher Wortlaut gefunden wird. Neben der Aufnahme ist die Verarbeitung der Information ein weiterer wichtiger Faktor, welcher entsprechend den kognitiven Fähigkeiten und das vorhandene Wissen des Beschäftigten ausgewertet werden kann. Der Vorgesetzte muss beim Beschäftigten das Verständnis erzeugen, inwieweit die bisherigen (eventuell durchaus erfolgreichen) Verhaltensmuster noch geeignet sind, den neuen Anforderungen gerecht zu werden oder durch andere sichere Verhaltensmuster ersetzt werden müssen. Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil in sicheren und gesundheitsbewussten Betrieben, jedoch reicht ein gesteuerter Kommunikationsfluss nicht aus, den Beschäftigten zu einem sicheren Verhalten zu bewegen. Das damit geschaffene Wissen ist die Basis für das Verstehen des Beschäftigten, dass dieser die gewünschte Einsicht für das Verhalten erlangt. Ändert ein Beschäftigter lediglich durch Androhung personalrechtlicher Konsequenzen sein Verhalten, wird er dies nicht unbedingt verstehen und womöglich zu keiner Einsicht gelangen (ebd., S. 52ff.).

Damit der Beschäftigte das gewünschte sichere Verhalten zeigt, muss er die Informationen des Vorgesetzten akzeptieren und rezipieren. Auch wenn das Gehirn die Erläuterungen des Vorgesetzten nachvollziehen kann und sie an sich für plausibel hält, so muss zusätzlich die innere Einsicht zur Veränderung des Verhaltens vorhanden sein. Beeinflusst wird die innere Einsicht durch Emotionen des Beschäftigten, der in der Regel dazu neigt, seine bisherige Sicht und somit sein Verhalten zu verteidigen. Auch Herb Kelleher (ehemaliger Chefmanager von Southwest Airlines) erkannte die Wichtigkeit der inneren Haltung der Beschäftigten, indem er sagte „Hire for attitudes, train for skills.“ Das bedeutet, dass ein Vorgesetzter Beschäftigte mit der richtigen inneren Haltung im Hinblick auf das, was er von ihnen verlangt, aussuchen muss. „Haltung wird man während der Arbeit wenig verändern können, lediglich die notwendigen Fertigkeiten können ihm später geschult werden“ (ebd., S. 52ff.).

Durch theoretische und praktische Schulungen und Unterweisungen kann der Beschäftigte die benötigten Fähigkeiten für seine Arbeit erlangen.

Jedoch kann es auch dazu kommen, dass ein Beschäftigter eine innere Blockade entwickelt, da er sich für nicht ausreichend qualifiziert für eine Aufgabe hält und daher Versagensängste hat. Um dem vorzubeugen, muss der Vorgesetzte eine genaue Bestandsaufnahme der jeweils notwendigen Befähigungen, Fertigkeiten und Qualifizierungen durchführen (ebd., S. 52ff.).

Wissen, Wollen und Können bilden die Grundlage dafür, dass ein Beschäftigter sich sicherheitsgerecht verhält. Jedoch muss auch die Person in seinem Handeln zeigen, seine Verhaltensmuster zu ändern. Ursachen könnten beispielsweise in der Bequemlichkeit des Beschäftigten liegen, „die Komfortzone mentalen Probehandelns“ zu verlassen und Taten sprechen lassen. Es ist nicht leicht, von Gewohnheiten und erlernten Strukturen Abstand zu nehmen und Platz für Neues zu schaffen. Gewohnte Verhaltensweisen bieten dem Beschäftigten Klarheit, Sicherheit und Ordnung und somit ein beruhigendes Gefühl. Durch neue Verhaltensweisen könnte dieses Gefühl und die vertrauten Strukturen gefährdet werden. Dem Beschäftigten fällt es schwer, sich neue Verhaltensweise anzueignen und damit die Komfortzone zu verlassen, in der er die Strukturen und Abläufe kennt. Diese Art von Komfort wird er nicht ohne Not aufgeben. Im Gegenteil, der Beschäftigte wird möglichst lange versuchen, in gewohnten Bahnen zu agieren (ebd., S. 52ff.).

Der Vorgesetzte muss unterschiedliche Parameter (Betriebsklima, Betriebsstruktur, Arbeitsbedingungen usw.) berücksichtigen, um die gewünschten Verhaltensänderungen bei den Beschäftigten zu erreichen.

Die Verhaltensänderung hängt hier von dem Grad der individuellen Betroffenheit ab. Der Beschäftigte muss selbst erkennen, dass sein Verhalten risikobehaftet ist. Hierzu sollte er sich oberhalb des gesellschaftlich und betrieblich tolerierten Grenzzrisikos³³ befinden, bei dem seine gezeigten Verhaltensweisen zu einer Gefährdung³⁴ seiner Person oder Dritter führen können. Der Vorgesetzte muss anstreben, dass alle seine Beschäftigten das gleiche Verständnis von Risiko³⁵ bzw. Sicherheit haben, um so gezielt riskantes Verhalten unterbinden zu können (vgl. Lenz 2009, S. 14). Wird einem Beschäftigten vor einer Maßnahme die Frage gestellt: „Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass Sie heute einen Unfall erleiden oder krank werden?“, so wird ein Großteil der Befragten die Wahrscheinlichkeit für gering halten (ebd.).

Selbstverständlich versucht jeder, wie etwa der Spieler beim Roulette oder der Kartenspieler, die Risiken zu minimieren und zu kontrollieren (vgl. Lenz 2008, S. 4). Eine mögliche Erklärung dafür wäre eine extrem breite Spannweite des Risikobewusstseins der einzelnen Beschäftigten.

³³ **Grenzzisiko:** „Größtes noch vertretbares Risiko eines bestimmten technischen Vorganges oder Zustandes“ (Lehder/Skiba 2005, S. 26).

³⁴ **Gefährdung:** Gefährdung ist das räumliche und zeitliche Zusammentreffen von Mensch und Gefahr (vgl. Hemmann 1997, S. 14).

³⁵ **Risiko:** „Eine Kombination der Wahrscheinlichkeit und des Schweregrades einer Schädigung in einer Gefährdungssituation“ (Lehder/Skiba 2005, S. 26).

Eines scheint deutlich zu werden: Je weniger eine Situation individuell beeinflussbar ist, also den Einzelnen unabwendbar schicksalhaft treffen kann, desto ausgeprägter ist die Wahrnehmung einer Gefahr³⁶ oder Gefährdung, unabhängig davon, wie groß die persönliche Betroffenheit auch sein mag (ebd.).

Immer dann, wenn der Einzelne glaubt, seine Situation selbst bestimmen zu können, fühlt er sich in der Beurteilung der ihn betreffenden Risiken souveräner (vgl. Huf 2006). Deshalb sollten immer die Gründe für ein Fehlverhalten hinterfragt werden, bevor Führungskräfte mit Sanktionen³⁷ arbeiten (vgl. Enzenross/Fischer 03/2008, S. 36). Ursachen für ein Fehlverhalten können in einer mangelnden oder rudimentär vorhandenen Sicherheitsfähigkeit oder Sicherheitsbereitschaft liegen.

Mangelnde Sicherheitsfähigkeit des Beschäftigten lässt auf fehlende bzw. unzureichende kognitive Kenntnisse und körperliche Voraussetzungen des Beschäftigten schließen, die angeboren sein können oder im Laufe des Lebens nicht erlangt worden sind. Von Drogen und anderen Mitteln, die berauschende Zustände des Beschäftigten hervorrufen, wird abgesehen.

Weiterhin kann die Sicherheitsbereitschaft des Beschäftigten hinsichtlich des sicheren Verhaltens eine wichtige Rolle spielen. Sicherheitswidriges Verhalten scheint oft bequemer, leichter, einfacher und zeitsparender gegenüber einem sicherheitsgerechten Verhalten zu sein. Hierbei nehmen wir nicht immer alle Situationen realistisch wahr (vgl. Huf 2006).

Menschen haben Probleme, sich Wahrscheinlichkeiten vorzustellen. Die Gefahr, von einem Blitzschlag getroffen zu werden, schätzen viele Menschen als geringer ein, als „sechs Richtige“ im Lotto zu haben. Hintergrund ist, dass wir alle der Illusion der eigenen Unverletzbarkeit unterliegen und der Mensch davon ausgeht, dass in einer Risikosituation schon nichts passieren wird. So kann beispielsweise durch schnelles Fahren ein erhöhtes Risiko entstehen. Dem Risiko steht ein Gewinn an Zeit entgegen (vgl. Fischer 2008, S. 40).

Die Beschäftigten müssen daher lernen, sensibel für Situationen zu werden, die eine Gefahr für sie darstellen können. So kann beispielsweise direkt hinterfragt werden, welche positive Erfahrung sie durch das unsichere Verhalten erlebt haben. So kann der Beschäftigte selbstre-

³⁶ **Gefahr:** „Die Gefahr ist das Vorhandensein von Bedingungen in einem Arbeitssystem, die Leben und Gesundheit der Beschäftigten, aber auch Sachgüter schädigen können. Schädigungen des Menschen können sowohl durch kurzzeitige Einwirkungen (Unfälle) als auch infolge langandauernder Einwirkungen (Berufskrankheiten) entstehen“ (Hemmann 1997, S. 14).

³⁷ **Sanktion:** Hierbei handelt es sich um negative Anreize in Form einer Bestrafung bzw. negativen Verstärkung, die zu einer Verhaltensbeeinflussung führen sollen.

flektierend darüber nachdenken, von welcher Qualität³⁸ seine gemachten Erfahrungen sind. Handeln wird von positiven oder negativen Erfahrungen bestimmt (ebd.).

Zumeist sind Menschen positiv stimuliert. Es darf nicht der Anschein aufkommen, dass nur „die Anderen“ von Unfallereignissen getroffen werden können. Die Risikokompensation und Bewertung erfolgt dabei immer so, dass sich der Mensch für die scheinbar positivere Variante entscheidet. Eventuelle Nachteile werden durch den Beschäftigten verdrängt, da vorliegende Sachverhalte für ihn nicht gegenwärtig sind (z. B. zu schnelles Fahren). Es ist wichtig, dass die Beschäftigten so qualifiziert werden, dass sie Risiken voraussehen und bewerten können (ebd.).

Die Qualifikation der Beschäftigten hängt stark von der Arbeitsaufgabe ab. Lässt sich beispielsweise ein Arbeitsprozess standardisieren, sodass ständige, sich wiederholende Arbeitsabläufe durchgeführt werden müssen, kann das sichere Verhalten dadurch gefördert werden, dass die gewünschten Abläufe genau definiert und immer wieder trainiert werden.

Anders verhält es sich mit Arbeitsabläufen, bei denen erwartet wird, dass der Beschäftigte sein Wissen und Können immer wieder neu abrufen (z. B. Instandhaltung).

Hieraus lässt sich ableiten, dass der Mensch von Natur aus eine entsprechende Risikofreude bzw. Risikobereitschaft in sich trägt. Der Mensch möchte sich Herausforderungen stellen und eigene Grenzen austesten. Die Freude am Risiko, der Spaß daran, ein Risiko zu beherrschen, begleitet das Leben.

Die Beurteilung des vorhandenen Risikos ist immer eine gesellschaftliche Vereinbarung, die mit den temporären Normen und Werten korrespondiert. Sie werden durch den Menschen individuell interpretiert (http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2006/726/pdf/walter_01.pdf).

Um die Risikobereitschaft der einzelnen Beschäftigten auf ein angemessenes und akzeptables Niveau im Hinblick auf die Betriebs- und Gesellschaftskultur zu erzeugen, muss das Verhalten des Beschäftigten näher konkretisiert werden.

Die Beschäftigten werden geprägt von Werten, Lebensstil, Erziehung, Beruf und Organisationsphilosophie. Sie unterliegt damit einer ständigen Veränderung (vgl. F. M. 2008, S. 18).

³⁸ **Qualität:** Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Tätigkeit, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse beziehen (gemäß DIN 55350 Teil 1).

Die Risikobereitschaft beeinflusst die Wesenszüge, Verhaltensweisen und Eigenarten der Beschäftigten. Dies führt dazu, dass unterschiedliche Beschäftigte auf vergleichbare Situationen sehr verschieden reagieren. Sind bestimmte Persönlichkeitsfaktoren bekannt, so kann das Verhalten des Beschäftigten in gewisser Weise prognostiziert werden (vgl. Krumbach-Mollenhauer/Lehment 2007, S. 118f.). Dies ist gerade für Vorgesetzte von Bedeutung, um Beschäftigte für die Arbeitsaufgabe auszuwählen und zielgerichtet zu lenken. Damit ein Beschäftigter jedoch ein sicherheitsgerechtes Verhalten an den Tag legt, muss der Vorgesetzte das gewünschte Verhalten fördern. Im nächsten Kapitel wird dargestellt, wie der Vorgesetzte auf das Verhalten des Beschäftigten einwirken kann.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Verhalten eines Beschäftigten durch Einstellungen, Motive und Bedürfnisse³⁹ geprägt wird. Die Begriffe werden in der allgemeinen Literatur gerne als Synonym verwendet und können mit Worten wie Streben, Bedürfnis, Wille, Trieb, Drang, Begehren, Lust, Abscheu, Neigung oder Verlangen umschrieben werden.

In der Fachliteratur wird mit dem Begriff Bedürfnis einerseits ein generelles psychologisches Mangelgefühl (Geld, Macht, Ansehen) und andererseits biologische Notwendigkeiten (Hunger, Durst) beschrieben (vgl. F. M. 2008, S. 24).

Ziel der Beschäftigten ist es, diese Bedürfnisse und Triebe⁴⁰ zu erfüllen. Hieraus resultieren Verhaltensbereitschaften bzw. Beweggründe, die als Motive bezeichnet werden. Während ein Motiv immer zwingend auf einem Bedürfnis basieren muss, führt umgekehrt ein Bedürfnis nicht zwangsläufig zu einem Motiv. Ein Bedürfnis entwickelt sich dann zu einem Motiv, wenn der innere Drang des Beschäftigten so hoch ist, dass er ihn zu einer bestimmten Handlung bewegt. Demnach sind Motive in der Regel nicht angeboren, sondern entstehen während der Sozialisation⁴¹ (ebd., S. 24).

Die Ziele eines einzelnen Beschäftigten werden weitestgehend durch dessen Kombination an Motiven bestimmt, was zu unterschiedlichen Motivationsstrukturen bei den Beschäftigten führt (ebd., S. 24). Beeinflusst wird ein Mensch dabei von den Sozialisationsinstanzen wie Eltern, Schule oder auch Peergroups.

³⁹ **Bedürfnis:** Der Begriff bezeichnet „einerseits ein generelles psychologisches Mangelgefühl und andererseits biologische Notwendigkeiten, wie beispielsweise der Flüssigkeitsbedarf“ (F. M. 2008, S. 24).

⁴⁰ **Trieb:** Hierbei handelt es sich um eine angeborene, zielgerichtete psychische Kraft, die meist von Gefühlen der Spannung, Lust oder Unlust begleitet wird. Im Gegensatz zum Instinkt ist der Trieb immer durch eine Handlung gekennzeichnet (<http://flexikon.doccheck.com/de/Trieb>).

⁴¹ **Sozialisation:** „Prozess der Eingliederung bzw. Anpassung des heranwachsenden Menschen in die ihn umgebende Gesellschaft und Kultur“ (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sozialisation.html>).

Sicherheitsgerechtes Verhalten kann durch verschiedene Motive gelenkt werden. Ebenso können unterschiedliche Verhaltensweisen durch ein Motiv ausgelöst werden. In diesem Zusammenhang muss jedoch darauf geachtet werden, dass die Begriffe Motiv und Wertevorstellung nicht miteinander vertauscht werden. Werte sind Vorstellungen über Eigenschaften von Einzelnen oder von sozialen Gruppen bzw. einer Gesellschaft. Diese sind dem Wertenden wichtig und wünschenswert (vgl. Molkenstin 2007, S. 11). Sie werden durch die Sozialisationsinstanzen und deren Erwartungshaltung an die jeweilige Rolle vermittelt.

Bestimmt werden die Wertevorstellungen und Motive durch Sozialisationsprozesse der einzelnen Beschäftigten. Der Sozialisationsprozess fängt schon in der frühen Kindheit an und vermittelt dem Beschäftigten bestimmte gesellschaftliche Werte und Normen, die sein Denken und Handeln beeinflussen. Bezogen auf den Betrieb bedeutet dies, dass das Verhalten des Beschäftigten beim Eintritt in die Betriebsorganisation recht umfassend vorgeprägt ist und der Beschäftigte bereits bestimmte determinierte Verhaltensmuster aufweist.

Jedoch endet die Sozialisation nicht mit dem Eintritt in einen Betrieb, sondern wird weiterhin gerade durch die bestehende Betriebs- bzw. Sicherheitskultur (Wertevorstellungen, Verhaltensgewohnheiten, Erfahrungen älterer Beschäftigten) beeinflusst und konditioniert (vgl. Hagen 1985, S. 120-131).

Es ist davon auszugehen, dass die Sozialisationsprozesse auf Grund der spezifischen Eigenarten jeder Organisation unterschiedlich ablaufen, jedoch durch die ähnlichen Gesellschafts- und Wirtschaftsverfassungen in eine einheitliche Richtung gehen werden. Diesen Sachverhalt gibt auch eine Studie von Sirota/Greenwood wieder, die herausfanden, dass in 25 Ländern keine gravierenden Sozialisationsunterschiede festzustellen waren. Diese Erkenntnis ist gerade für internationale Konzerne interessant (ebd., S. 120-131).

Neben den regionalen Unterschieden müssen im Betrieb auch die unterschiedlichen Generationen betrachtet werden. Zum einen ändern sich im Laufe des Lebens die Bedürfnisse (z. B. nach Status und Existenzsicherung), zum anderen verschieben sich durch soziale Wandlungsprozesse die gesellschaftlich akzeptierten Werte (siehe z. B. Vor- und Nachkriegsgeneration). Hierauf muss sich der Betrieb einstellen und entsprechende Mechanismen entwickeln, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse der Beschäftigten erfüllen.

Ziel eines Betriebes kann es beispielsweise sein, entsprechende Persönlichkeitstypen zu kreieren, die repräsentativ für die Mitarbeiterschaft sind. Hierzu müssen Häufigkeiten und Nennungen einzelner Motive (dominante Grundbedürfnisse, Lenkbarkeit durch Umwelt, Rationalität und Handlungsorientierung sowie Leistungsmotivation) herausgearbeitet werden. Bei

dieser Herangehensweise, die eine oberflächliche Übersicht der Stereotypen bietet, muss jedoch daran gedacht werden, dass dies nicht der Individualität eines Beschäftigten Rechnung trägt. Entscheidend ist hier die Größe eines Betriebes (ebd., S. 120-131).

Jedoch würde ein gut aufgebautes Anreizsystem, das auf einer derartigen Klassifizierung von Persönlichkeitstypen aufgebaut ist, bei der Zielerreichung nicht viel beitragen. Eine Pauschalisierung kann bei der Entwicklung von Anreizsystemen helfen (ebd., S. 120-131).

Ziel ist weiterhin das sichere Verhalten. Doch wie können diese Beschäftigten erreicht werden? Entsprechend der Sozialisation ist jeder Beschäftigte vorgeprägt, wenn er in den Betrieb kommt. Der eine wird mehr, der andere wird weniger sichere Verhaltensweisen an den Tag legen. Durch die gesammelten Erfahrungen in dieser sozialen Umwelt lernt der Beschäftigte, welche Ziele ihm im Leben erstrebenswert erscheinen. Die so individuell geprägte Motivstruktur wird die Handlungen eines Menschen sein ganzes Leben lang entscheidend beeinflussen. Ein Betrieb kann nicht darauf hoffen, dass nur Beschäftigte eingestellt werden, die von sich aus sichere Verhaltensweisen an den Tag legen. Zu unterschiedlich sind die Kriterien, nach denen Beschäftigte eingestellt werden. Der Betrieb muss also Motivations- oder Anreizsysteme entwickeln, die die Entwicklung des Beschäftigten dauerhaft zu einem sicheren Verhalten bewegen. Um seine Beschäftigten zu motivieren, sollte ein Vorgesetzter ihre Ziele, Motive und Bedürfnisse, die individuell und subjektiv sind, berücksichtigen. Deswegen muss der Vorgesetzte zuerst seine Beschäftigten kennenlernen und ihre Ziele und Motive verstehen. Des Weiteren sind menschliche Ziele dynamisch und ändern sich ständig mit neuen Erfahrungen und Lebensumständen. Dadurch bekommt die Motivation eine dynamische Komponente: die Methoden zu ihrer Beeinflussung und ihrer Wirksamkeit müssen daher regelmäßig überprüft werden (ebd., S. 120-131).

Es stellt sich darum die Frage, ob der Beschäftigte von Natur aus die entsprechende Motivation mitbringt, sich sicherheitsgerecht zu verhalten. Im folgenden Kapitel soll dieser Sachverhalt näher dargestellt werden.

2.2 Entstehung von Motivation

Jeder Mensch hat Motive, ist also motiviert. „Menschen wollen angespornt und begeistert werden: Spitzenleistungen ergeben sich nicht von selbst.“ Die Psychologie versteht unter dem Vorgang der Motivation „die Gefühle des Begehrens, Wünschens oder Strebens, die das Tun und Lassen eines Menschen auslösen.“ Motivation ist die Summe der aktivierenden und orientierenden Beweggründe bzw. Motive (Wunsch, Bedürfnis, Trieb, Streben etc.) für Handeln, Verhalten und Verhaltenstendenzen. Die Bedürfnisse können durch innere und äußere Anrei-

ze („Incentive“) aktiviert werden. Meist werden solche wahrgenommenen Situationen zum Anreiz, die als Gelegenheit zur Befriedigung des jeweiligen Motivs interpretiert werden. Anreize sollen zielwirksame und ökonomisch effiziente Mittel zur Umsetzung der Betriebswünsche sein, welche der personalen Steuerung und Führung dienen (vgl. Lindert 2001, S. 1ff.).

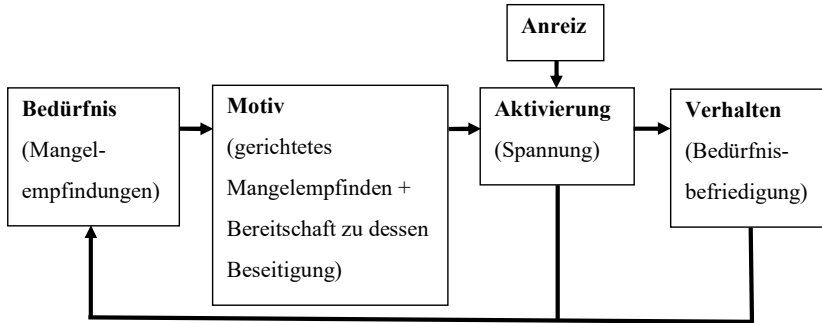


Abbildung 3: Entstehung von zielgerichtetem Verhalten (F. M. 2008, S. 33)

Motivation bildet die Basis für zielorientiertes Handeln sowie für die Arbeitszufriedenheit und ist somit ein wichtiger Baustein der Betriebsführung (vgl. Molkenitin 2007, S. 11). Arbeitszufriedenheit führt zwar nicht automatisch zu einer Leistungssteigerung, aber sie hält den Status quo, während unzufriedene Beschäftigte meistens gute Leistung blockieren. Gerade bei geringen Unfallzahlen, welche sich an der Unfallhäufigkeit orientieren, ist es wichtig, den Status zu halten. Für das Erreichen von Betriebszielen sind nicht nur die persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beschäftigten ausschlaggebend. Die Bereitschaft der Beschäftigten, ihre Kenntnisse zweck- und zielorientiert einzusetzen, ist für den Betriebserfolg von ebenso großer Bedeutung (vgl. F. M. 2008, S. 25-28).

Daher sollte jeder Betrieb bestrebt sein, die Arbeitsmotivation seiner Beschäftigten so zu fördern, dass diese bereit sind, durch einen bestmöglichen Einsatz ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten ihre Ziele zu erreichen, um die Umsetzung der Betriebsziele anzustreben.

Ohne diese Produktivität kann in keiner Organisation das unabdingbare positive Arbeitsklima entstehen, mit dem die Beschäftigten in einen Zustand hoher Leistungsbereitschaft versetzt werden (ebd., S. 25-28).

Denn je höher die Arbeitszufriedenheit, desto:

- geringer die Fehlzeiten und der krankheitsbedingte Ausfall,
- geringer die Fluktuation,
- geringer die Unfallhäufigkeit und
- höher die Leistung.

Um die positiven Auswirkungen und den wirtschaftlichen Nutzen von Arbeitsmotivation in Betrieben zu erfahren, ist es sinnvoll und zielführend, einen Überblick über die in der Wissenschaft gewonnenen Erkenntnisse über Motivation und ihre Beeinflussung in Form von Motivationstheorien zu verstehen und nachfolgend auf wichtige Elemente in der praktischen Konzeption eines Anreizsystems, welches auf der Motivation von Beschäftigten beruht, zurückzugreifen.

2.3 Motivationstheorien – Ein Überblick

Erste Ansätze wurden im Rahmen der Motivationstheorien um 1930 formuliert, indem sie den Menschen als „sozial motiviertes Gruppenwesen“ beschrieben. Damit stellten sie eine Gegenbewegung zum mechanischen Menschenbild des Taylorismus⁴² dar (vgl. F. M. 2008, S. 36).

Im Laufe der Jahre, insbesondere in den 1950er bis 1970er Jahren, entwickelten sich aus den frühen Ansätzen eine ganze Reihe unterschiedlicher Arten von Motivationstheorien, die den aktuellen Stand der Wissenschaft darstellen. Hierbei handelt es sich um Erklärungsversuche, die nach Forscher, Auslegung, Kulturkreis, Zeitgeist etc. auf verschiedenen Annahmen basieren. Somit können diese Ansätze nicht als ganzheitliche, belegte, in sich völlig abgeschlossene Theorien angesehen werden. Bis zum heutigen Tage gibt es keine universale, allgemein akzeptierte Motivationstheorie, die umfassend, exakt, empirisch belegt und abschließend Motivation erklären kann (ebd., S. 36).

⁴² **Taylorismus:** „Ziel ist die Steigerung der Produktivität menschlicher Arbeit. Dies geschieht durch die Teilung der Arbeit in kleinste Einheiten, zu deren Bewältigung keine oder nur geringe Denkvorgänge zu leisten und die aufgrund des geringen Umfangs bzw. Arbeitsinhalts schnell und repetitiv zu wiederholen sind“ (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/taylorismus.html>).

Innerhalb dieser Arbeit soll auf die namhaftesten Motivationstheorien eingegangen werden, die sich in folgende drei Klassen einteilen lassen (ebd., S. 36):

- 1) Inhaltstheorien,
- 2) Prozesstheorien,
- 3) Lerntheorien.

Diese werden in den nächsten Unterkapiteln näher erläutert und in Beziehung zueinander gesetzt.

2.3.1 Inhaltstheorien

Die Vertreter der Inhaltstheorien gehen davon aus, dass Bedürfnisse oder Motive die Verhaltensweisen des Menschen beeinflussen und ihn zu Aktivitäten bewegen. Sie versuchen, Art und Anzahl der Motive konkret herauszuarbeiten, die Verhalten auslösen und somit die Ziele zu identifizieren, die sie anstreben (vgl. Anwander 2002, S. 22).

Zu den wichtigsten Ansätzen der Inhaltstheorien zählen vor allem die Bedürfnispyramide von Maslow, die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg sowie die Leistungsmotivationstheorie nach McClelland. Im Weiteren soll hier auf die einzelnen Inhaltstheorien eingegangen werden.

Maslow

Den Grundstein im Bereich der Motivationstheorien legte der amerikanische Psychologe A. H. Maslow in seinem Werk „A Theory of Human Motivation“ (1943). Zwar gab es zuvor schon andere Theorien, wie beispielsweise von Sigmund Freud oder Carl Gustav Jung, jedoch hatte keiner eine derart umfassende Theorie wie Maslow aufgestellt. Maslow formulierte die Theorie der „Bedürfnispyramide“ bzw. die „Hierarchie der Bedürfnisse“.

Auf Basis abstrakter klinisch-philosophischer Überlegungen und klinischer Aufzeichnungen gruppierte Maslow fünf Arten menschlicher Bedürfnisse. Jede dieser Bedürfnisarten gehört einer bestimmten Ebene an. Alle Bedürfnisse fallen in eine der fünf Kategorien (vgl. Kressler 2001, S. 30-33).

Entsprechend der Bedürfnispyramide von Maslow können Bedürfnisse, die einer höheren Hierarchie angehören, erst dann befriedigt werden, wenn die Bedürfnisse der nächst niedrigeren Ebene befriedigt wurden. Dieser Ablauf wird sich so lange wiederholen, bis die höchste Stufe (Selbstverwirklichungsbedürfnisse) erreicht ist (ebd., S. 30-33).

Maslow kommt zu dem Resultat, dass nur ein nicht (voll) befriedigtes Bedürfnis „motivierend“ wirkt, also zu einem bestimmten Verhalten oder zu einer Handlung Anstoß gibt, wodurch die Befriedigung des Bedürfnisses herbeigeführt werden soll. Somit wirken unbefriedigte Bedürfnisse des Menschen als „Motivatoren“. Nach Maslow können bis auf die oberste Hierarchie alle Bedürfnisse endgültig erfüllt werden, da den Bedürfnissen der höchsten Hierarchieebene keine Grenzen gesetzt sind. Es tritt somit keine Sättigung ein (ebd., S. 30-33). Einmal befriedigte Hierarchieebenen werden nicht bedeutungslos (z. B. Ernährung), sondern sie müssen ständig neu erfüllt werden.

Maslow nahm folgende Kategorisierung der Bedürfnishierarchien im Einzelnen vor (siehe Abbildung 4) (vgl. Knappe 2009, S. 6-10):



Abbildung 4: Bedürfnispyramide nach Maslow (http://www.topfox.ch/wp-content/uploads/maslow_beduernispyramide_gross.png)

Stufe 1: Körperliche, primäre Bedürfnisse

Hunger, Durst, Kleidung, Behausung, Sexualität, Hast und Entspannung, Aktivität. Hier wird auch von den physiologischen Faktoren gesprochen.

Stufe 2: Sicherheitsbedürfnisse

Bedürfnis nach körperlicher Unversehrtheit, aber auch Sicherheit im übertragenen Sinn - Stabilität, Verlässlichkeit, Freiheit von Angst, Bedrohung, Krieg und Chaos, Absicherung durch Gesetz und Ordnung, Arbeitsplatzsicherheit.

Stufe 3: Bedürfnisse der Verbundenheit

Liebe und Zuneigung, Zugehörigkeit/Integration (zu einer Familie, einem Freundeskreis, einer Gruppe, Vereinigung, einem Betrieb), soziale Kontakte.

Stufe 4: Bedürfnisse der Wertschätzung

Von anderen anerkannt und geschätzt werden, von sich selbst überzeugt sein können, Erfolg haben, Wissen, Macht, Bildung, Prestige, Status, Würde erlangen.

Stufe 5: Bedürfnisse der Selbstverwirklichung

Selbstverwirklichung; Orientierung an Lebenszielen; Erreichen von Unabhängigkeit; Entwicklung von Kreativität und Individualität (vgl. Knappe 2009, S. 6-10).

Innerhalb dieser fünf Bedürfnis- oder Motivklassen wird in zwei Bedürfnis- oder Motivarten unterschieden. So bezeichnete Maslow die Bedürfnisse innerhalb der vier unteren Gruppen als Defizitmotive, die Selbstverwirklichungsbedürfnisse der höchsten Stufe jedoch als Wachstumsmotive. Defizitbedürfnisse werden nach Maslow nur bei Mangelzuständen aktiviert und streben dann danach, den Spannungszustand durch Befriedigung der Bedürfnisse abzubauen. Diese Bedürfnisse verlieren nach ihrer Befriedigung ihre antreibende Kraft. Das Wachstumsbedürfnis hält Maslow für so lange latent, wie die Defizitbedürfnisse nicht weitgehend erfüllt sind. Da eine vollständige Befriedigung der Wachstumsbedürfnisse jedoch nicht möglich ist, kommt es zu einer fortschreitenden Verwirklichung seines geistigen, seelischen und körperlichen Potenzials. Nach Maslow rücken die Bedürfnisse der höchsten Stufe seiner Pyramide nur dann in den Vordergrund des Individuums, wenn psychische und physische Gesundheit gegeben ist (vgl. Knappe 2009, S. 6-10).

Die Resonanz in der Literatur zur Maslow'schen Bedürfnispyramide ist sehr divergent. Trotz der Transparenz, Einfachheit und Logik, die hinter den philosophischen und klinischen Studien der Maslow'schen Bedürfnistheorie stecken, wird ihm vorgehalten, dass er seine Thesen nicht auf empirische Untersuchungen gestützt hat. So konnte sowohl die Bedürfnisschichtung als auch die vermutete Reihenfolge der Bedürfnisbefriedigung in empirischen Forschungen zu keinem Zeitpunkt eindeutig belegt werden (vgl. Hagen 1985, S. 91-95).

Es lassen sich vielmehr auch Gegenbeispiele finden, welche die Bedürfnisreihenfolge widerlegen, gerade weil jeder Mensch sehr individuell ist und die einzelnen Sozialisationsprozesse nicht berücksichtigt werden. So lassen sich eine ganze Reihe an unterschiedlichen Verhaltensweisen, die nicht immer gleich zielführend sind, finden (vgl. Kressler 2001, S. 30-33).

Trotz einiger berechtigter kritischer Meinungen findet die Theorie von Maslow in der Fachliteratur Beachtung. Die zentrale Aussage, dass menschliche Motive nicht ausschließlich nebeneinander stehen, sondern dass es (zumindest teilweise) eine hierarchische Anordnung gibt, lässt sich nicht vollständig leugnen. Dennoch ist es mit der Theorie von Maslow nicht möglich, individuelle Unterschiede in der Motivation von Beschäftigten aufzudecken und zu diskutieren (vgl. Hagen 1985, S. 91-95).

Herzberg

Der amerikanische Psychologe Frederick W. Herzberg führte eine empirische Erhebung bei nordamerikanischen Betrieben durch und befragte deren Arbeitnehmer über negative oder positive Erlebnisse im Berufsleben bzw. Verstärker für Motivation. Aus dem Ergebnis seiner Befragungen leitete er seine Motivationstheorie („The Motivation to Work“, 1959) ab.

Seine Studie bekam später den Namen „Pittsburgh Study“ und wurde darunter sehr bekannt. Herzbergs Untersuchung umfasst etwa 200 Antworten von technischen und kaufmännischen Beschäftigten (vgl. Hagen 1985, S. 95-99).

Bei der Befragung wurden von den Angestellten nur in den wenigsten Fällen gleiche Ursachen sowohl für die positiven als auch negativen Erfahrungen während der Arbeit genannt. Aus diesem Sachverhalt zog Herzberg den Schluss, dass offenbar zwei unterschiedliche Gruppen von Faktoren existieren, die jeweils als Impuls für Arbeitszufriedenheit oder Unzufriedenheit fungieren. Hierbei stellte Herzberg fest, dass ganz bestimmte Faktoren fast immer Unzufriedenheit bzw. Zufriedenheit bei den Arbeitnehmern herbeiführten (vgl. Knappe 2009, S. 10ff.).

In seiner Studie unterscheidet Herzberg zwischen den intrinsischen und extrinsischen Motivationsfaktoren. Hierbei nennt er die intrinsischen Motivationsfaktoren auch Hygienefaktoren, während er die extrinsischen Faktoren als Motivatoren titulierte.

| Motivationsfaktoren/Motivatoren | Hygienefaktoren |
|--|---|
| Leistungserfolg | Betriebspolitik und Verwaltung |
| Anerkennung | Technische Kompetenz der Vorgesetzten |
| Arbeitsinhalt | Persönliche Beziehungen zu Vorgesetzten |
| Verantwortung | Arbeitsbedingungen |
| Sehr hohes Einkommen | Einkommen, Verdienst |
| Aufstiegsmöglichkeiten | Persönliche Beziehungen zu Kollegen |
| Entfaltungsmöglichkeiten | Einfluss auf Privatleben |
| | Persönliche Beziehungen zu Untergebenen |
| | Status und Ansehen |
| | Arbeitssicherheit |

Tabelle 1: Herzbergs Motivationsfaktoren (Knappe 2009, S. 10ff.)

Die Motivatoren kommen in der Regel aus dem Arbeitsinhalt und beeinflussen damit die Motivation des Beschäftigten. Diese so genannten Satisfaktoren lösen Zufriedenheit aus, wenn sie befriedigt werden können. In seiner Grundkonzeption handelt es sich um einen humanistischen Ansatz (vgl. Knappe 2009, S. 10ff.).

Hygienefaktoren wie beispielsweise Führungsstil, Arbeitsbedingungen verhindern bei positiver Ausprägung die Entstehung von Unzufriedenheit. Die so genannten Dissatisfaktoren lösen Unzufriedenheit aus, wenn sie nicht erfüllt werden. Umgekehrt bedeutet dies, dass die extrinsischen Faktoren lediglich die Unzufriedenheit beseitigen, wenn sie positiv erfüllt werden. Herzberg entdeckte, dass die Motivations- und Hygienefaktoren auf unterschiedlichen Dimensionen verlaufen. Er fand heraus, dass ein Mangel oder eine bestimmte Gegebenheit zu einer Mitarbeiterunzufriedenheit, aber nach Behebung des Mangels nicht wieder unbedingt zur Zufriedenheit des Beschäftigten führen kann. Durch eine überdurchschnittliche Verbesserung dieser Bedingungen lässt sich über das normale Niveau der Arbeitszufriedenheit kein erheblicher Leistungsanreiz erwirken. Auf der Gegenseite sind die Motivatoren bei optimaler Gestaltung in der Lage, die Zufriedenheit unbegrenzt zu erhöhen (ebd., S. 10ff.). Aus dieser Erkenntnis heraus entwickelte Herzberg folgende These: „Das Gegenteil von Unzufriedenheit sei nicht Zufriedenheit, sondern Fehlen von Unzufriedenheit (analog: Keimfreies Wasser verhindert Krankheiten, macht aber nicht gesund)“.

Die Begrifflichkeiten Unzufriedenheit und Zufriedenheit können sehr gut durch Frustration und positive Motivation übersetzt werden (vgl. Kressler 2001, S. 38-41).

Herzbergs Studie, die auch als Zwei-Faktoren-Theorie bezeichnet wird, ergab, dass gewisse Umstände und Arbeitsbedingungen zu Unzufriedenheit bei Beschäftigten führen, wenn sie schlecht oder unzureichend gestaltet sind. Dies können beispielsweise administrative Vorschriften, Regelungen, Vorschlags- und Genehmigungswesen, betriebliche Beziehungen, Information und Kommunikation, Ergonomie des Arbeitsplatzes, Arbeitsmittel und die Bezahlung sein. Obwohl im Allgemeinen angenommen wird, dass gerade von der Bezahlung stark motivierende Kräfte ausgehen, ermittelte Herzberg durch seine Befragungen und Analysen, dass dies nicht der Fall sei. So kann eine Gehaltssteigerung zu einer kurzzeitigen Leistungssteigerung führen, die jedoch zeitlich begrenzt ist und nicht über einen langen Zeitraum umgesetzt werden kann. Es sind vielmehr die „inneren Faktoren“ (intrinsic factors), welche als Motivatoren wirken und nicht so sehr die Hygienefaktoren (ebd., S. 38-41). Demnach ist es für Herzberg schwerwiegender, wenn die Motivatoren fehlen, als wenn die Hygienefaktoren unterentwickelt sind.

Ein Mangel an Motivation und Zufriedenheit wirkt sich auf die Einstellung zur Arbeit und letztlich gegenüber dem Betrieb viel negativer aus als „nur“ Unzufriedenheit mit dem einen oder anderen äußerlichen Arbeitsumstand. Motivationsmangel führt zu Leistungsabfall, innerer Kündigung und meist auch zum Verlassen des Betriebes (ebd., S. 38-41).

Die Theorie Herzbergs ist in einer Vielzahl von empirischen Untersuchungen nachgeprüft und danach überwiegend abgelehnt worden. Die Beziehung zwischen Motivation und Zufriedenheit (dass nämlich Zufriedenheit in erhöhte Arbeitsmotivation mündet), die von Herzberg in seiner Theorie unterstellt wird, stellt zudem eine zu grobe Vereinfachung dar. Auch Herzbergs Ansatz muss sich vorwerfen lassen, dass individuelle Unterschiede in der Motivation nicht erklärt werden können. Dennoch gibt Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie auch heute noch wichtige Anregungen im Bereich des Personalwesens und der Betriebswirtschaft. Möchte der Unternehmer langfristig die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Beschäftigten erhöhen, so muss er verstärkt die Motivatoren fördern, denn gerade die Motivationsfaktoren können die Arbeitszufriedenheit dauerhaft erhöhen. Die Voraussetzung ist jedoch, dass die Hygienefaktoren positiv beurteilt werden, da keine Arbeitsunzufriedenheit besteht (vgl. Knappe 2009, S. 10ff.).

McClelland

Etwa zur gleichen Zeit wie Herzberg stellte auch der amerikanische Verhaltens- und Sozialpsychologe David McClelland in seinem Werk „The Achieving Society“ (1961) eine Theorie zur Motivation auf, in der er davon ausgeht, dass ein Großteil der menschlichen Bedürfnisse im Laufe des Lebens erlernt werden. Somit geht McClelland im Gegensatz zu Maslow nicht von einer Bedürfnispyramide aus, sondern von Verhaltenskonsequenzen, die von Bedürfnissen ausgehen. Grundlage für McClellands Bedürfnistheorie sind die Verhaltensweisen, die im Kindesalter erworben werden. Beeinflusst werden diese Verhaltensweisen beispielsweise durch die Erziehung der Eltern und der Schule, Belohnungen und Sanktionen für Leistungen oder positive oder negative Erfahrungen, die das Kind erlernt hat. Sie entwickeln sich stetig weiter. Auf Grund dieser Lern- und Erfahrungsprozesse siedeln sich in einem Grenzbereich zwischen Bewusstem und Unbewusstem bestimmte Bedürfnisse an, die das Verhalten des Menschen so steuern, dass sie befriedigt werden. Da sich schon der ganz junge Mensch mit der kulturellen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umgebung in irgendeiner Form auseinandersetzen muss, lernt er, welches gezeigte Verhalten mehr und welches weniger erfolgreich ist.

Zur Stimulation bestimmter, vielversprechender Verhaltensweisen werden gewisse Bedürfnisse erlernt, deren Befriedigung durch das gezeigte Verhalten möglich oder wahrscheinlich werden. Das erfolgsversprechende Verhalten wird durch erlernte Bedürfnisse konditioniert (vgl. Kressler 2001, S. 42-44).

Nach McClelland wird das menschliche Verhalten nicht von einem Motiv beeinflusst, sondern ist Ergebnis eines Zusammenspiels grundlegender Motive, die bei allen Menschen vorhanden, aber individuell unterschiedlich ausgeprägt sind. In seiner Theorie beschreibt McClelland drei dominante Schlüsselbedürfnisse, die das menschliche Verhalten steuern und so zur Leistungsmotivation führen können. Bei den drei Bedürfnissen handelt es sich um ein:

- 1) Bedürfnis nach Erfolg (Need for Achievement) durch Leistung – Tragend ist das Bedürfnis des Menschen, Ziele zu erreichen, etwas zu vollbringen und Schwierigkeiten zu überwinden. Zudem beweist der Mensch seine intellektuelle und körperliche Stärke.
- 2) Bedürfnis nach Macht (Need for Power) durch Verantwortung – Der Mensch versucht, die Einstellung und das Handeln seiner Mitmenschen durch seine dominierende Haltung auf seine eigenen Vorstellungen hin zu beeinflussen, zu überzeugen oder auch zu kontrollieren. Um das Bedürfnis des Aufbaus und der Sicherung eigener Autorität zu befriedigen, wird angestrebt, meinungsbildend zu wirken.

3) Bedürfnis nach Zugehörigkeit (Need for Affiliation) durch Teamarbeit – Der Mensch sucht die Gruppenzugehörigkeit und möchte sein Beziehungsnetzwerk ausbauen, um somit seine zwischenmenschlichen Beziehungen zu erhöhen. Er sucht die gesellschaftliche Anerkennung und möchte seinen Status ausbauen.

In der Literatur kann noch ein viertes Schlüsselbedürfnis gefunden werden. Hierbei handelt es sich um das Vermeidungsstreben. Jedoch wird es kaum erforscht und wird nicht zu den drei Grundmotiven hinzugezählt, sondern eher als Ergänzung angesehen. Es bezieht sich auf die Vermeidung von Versagen, Ablehnung und Misserfolg. Somit kann dieses Motiv in Widerspruch zu den anderen Drei stehen, wenn bei dessen Befriedigung ein unerwünschtes Ergebnis zustande kommt (vgl. Knappe 2009, S. 12ff.).

Jeder Mensch besitzt diese drei Schlüsselbedürfnisse. Jedoch sind diese Bedürfnisse entsprechend des Sozialisationsprozesses individuell unterschiedlich stark ausgeprägt. Wie für McClelland steht auch für einen Betrieb das Leistungsstreben (Bedürfnis nach Erfolg) im Mittelpunkt und ist von besonderer Bedeutung.

Leistungsmotivierte Menschen legen viel Wert auf das Erreichen von Zielen, Selbstständigkeit, das Hervorbringen von Leistungen und Ergebnissen. Diese Personen legen bestimmte charakteristische Verhaltensweisen an den Tag. Sie suchen die Herausforderung im Beruf und nehmen Risiken in Kauf, allerdings nicht ohne diese realistisch abzuschätzen. Bei diesen Menschen tritt die Befriedigung allein durch das Abarbeiten der Aufgabe selbst ein. Bei ihnen steht das monetäre Ziel weniger im Vordergrund. Jedoch stellt für sie die Bezahlung ein Maßstab für ihre erbrachte Leistung dar. Leistungsmotivierte Beschäftigte streben in Betrieben selbstständiges Arbeiten und Eigenverantwortung an. Sie erwarten vom Vorgesetzten ein schnelles Feedback über ihre Leistung (vgl. Franken 2004, S. 100f.).

Mit diesem Wissen können die Führungskräfte das Leistungsstreben gezielt für die Mitarbeiterführung einsetzen (vgl. Kressler 2001, S. 42-44). Beschäftigte mit ausgeprägtem Zugehörigkeitsbedürfnis streben z. B. nach Freundschaften, sind gut geeignet für Kooperationen und Teamarbeit, sind eher konkurrenzschüchtern und legen großen Wert auf Beziehungen und gegenseitiges Verständnis. Nach McClelland haben die besten Manager ein hohes Macht- und ein geringes Zugehörigkeitsbedürfnis (vgl. Franken 2004, S. 100f.).

Entsprechend der Theorie von McClelland können Betriebe je nach Ausprägung der einzelnen Schlüsselbedürfnisse beim Beschäftigten einen Rückschluss ziehen, über welche Eignung der Beschäftigte bei der Erfüllung seiner Aufgaben verfügt (vgl. Kressler 2001, S. 42-44).

McClelland sieht es als empfehlenswert an, ein individuelles Profil zu erstellen, damit jedem Beschäftigten zur erfolgreichen Erledigung seiner Arbeit die richtige Stelle angeboten wird.

Er vermutet, dass der Mensch in allen Lebenssituationen nach Leistung und Erfolg strebt, da Erfolge durch erzielte Leistung positiv im Rahmen der sozialen Umwelt bewertet werden. Die Stärke des Leistungsstrebens wird dabei von der Höhe des gewählten Anspruchsniveaus geprägt. Dieses Anspruchsniveau steht in starker Abhängigkeit zu den Erfahrungen bezüglich Misserfolg und Erfolg im Leben des Menschen und wird vom persönlichen Sozialisationsprozess beeinflusst (vgl. Knappe 2009, S. 12ff.).

Da diese Bedürfnisse nicht in der menschlichen Natur begründet sind, sondern, wie oben beschrieben, „angelernt“ sind, lösen sie Verhaltensweisen aus, die als erfolgreich und lohnend erfahren werden. Daher ist es wichtig, dass auch in der Arbeitssituation immer wieder die notwendige positive Rückkoppelung erfolgt. Der Grund hierfür liegt einerseits darin, dass die Art der Aufgabe den individuellen Bedürfnisausprägungen entspricht und andererseits stellt die sichtbare, unmittelbare und nachvollziehbare Bezahlung einen Maßstab für den eigenen Erfolg dar. Sofern das immaterielle und das materielle Bedürfnis belohnt werden, ist diese Verhaltensweise als wünschenswert zu bewerten und kann somit wiederholt werden (vgl. Kressler 2001, S. 42-44).

Die Erkenntnisse aus der McClelland'schen Theorie sind für die heutige Personalführung bedeutend. Sie geben Gewissheit, dass jeder Mensch individuell ist und dementsprechend auch persönlich geführt und motiviert werden muss (vgl. Knappe 2009, S. 12ff.).

Zusammenfassung der Inhaltstheorien

Aus den unterschiedlichen Inhaltstheorien lässt sich das Fazit ziehen, dass sie Hinweise geben, welches Motiv zu einem bestimmten Verhalten des Beschäftigten führt. Sie stellen die Unterschiede im Handlungsablauf und -ergebnis der einzelnen Personen in Bezug auf die innersten Antriebe, Wünsche und Ziele dar.

Maslow geht in seiner Bedürfnistheorie nicht auf den Faktor Geld oder das Erwerbsstreben ein und setzt sie damit nicht in Verbindung mit seinen Bedürfnissen. Jedoch können sich monetäre Anreize zu einer Befriedigung einzelner Bedürfniskategorien eignen. Die Theorie von Maslow hilft der Personalpolitik wenig bei der Erklärung und Gestaltung betrieblicher Lohnanreize. Die Maslow'sche Theorie kann vielmehr als globale Darstellung von Lebenslagen in der Gesellschaft dienen.

In dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung enthält es eine dynamische Komponente, die weit über den ökonomischen Horizont hinausweist. Maslow gibt aber Hinweise, welche Indikatoren neben den monetären Anreizen bestehen (vgl. Schanz 1991, S. 203-211).

Die Theorie von Herzberg orientiert sich an der Bedürfnispyramide von Maslow. Jedoch geht Herzberg stärker auf das betriebliche Anreizsystem in seinen Untersuchungen ein. Herzberg versucht, in seiner Theorie eine Verbindung zwischen monetären und nicht monetären Anreizen aufzuzeigen. Er löst die auffindbaren Widersprüche in Untersuchungen zum Zusammenhang von Anreiz, Arbeitszufriedenheit und Leistung dadurch auf, dass er zwei voneinander unabhängige Skalen konstruiert (ebd., S. 203-211).

Der Anreiz zum Arbeitsentgelt nimmt bei Herzberg eine mittlere Position ein. Das Geld ist sowohl Hygiene- als auch Motivationsfaktor. Es muss eine Mindestentlohnung erfolgen, die der Arbeitnehmer als gerecht empfindet. Weitere Leistungsanreize sind möglich und wirksam, wenn sie als Anerkennung guter Arbeit oder als betriebliches Statussymbol interpretiert werden (ebd., S. 203-211).

Bei McClelland spielen monetäre Anreize eher eine untergeordnete Rolle. Sie haben zwar motivierende Eigenschaften, jedoch steht für den Beschäftigten die Befriedigung nach Macht, Erfolg und Zugehörigkeit an erster Stelle. Die monetären Anreize ergeben sich aus den Bedürfnissen, denn diese zeigen dem Beschäftigten, dass seine Arbeit wertgeschätzt wird (ebd., S. 203-211).

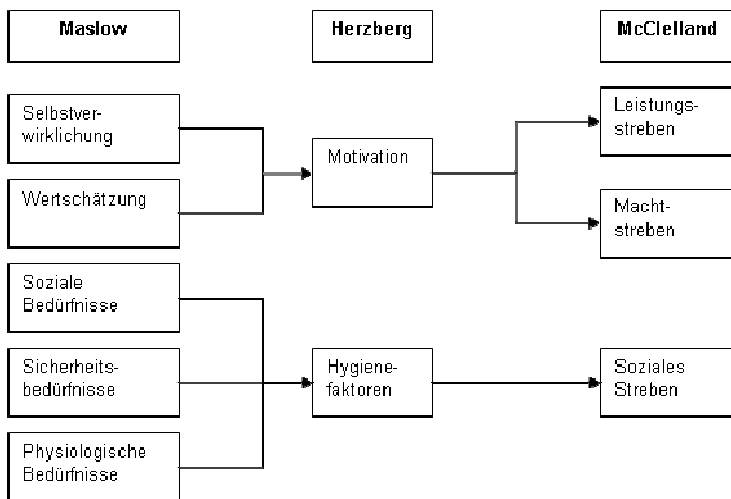


Abbildung 5: Zusammenführung der Inhaltstheorien (F. M. 2008, S. 62)

Abstrahiert dargestellt setzen sich die Inhaltstheorien nur recht wenig und sehr allgemein mit der Motivationswirkung des Lohnanreizes auseinander. Ihre wichtigste Bedeutung in diesem Zusammenhang ist die Relativierung und Korrektur der einfachen tayloristischen Annahmen, indem sie die tatsächliche und potenzielle Bedeutung anderer, nicht-materieller Anreize hervorheben und plausible Erklärungen für den heute viel diskutierten Wertewandel⁴³ liefern, der auch im Bereich der Arbeitswelt Auswirkungen zeigt.

Entsprechend der inhaltlichen Theorien müsste die Bedeutung des Lohnes als Motivator abnehmen. Anreize ergeben sich eher aus anderen Faktoren, wie z. B. Arbeitsinhalt und Verantwortung. In der Diskussion um Wertewandel wird genau mit dieser Begründung die Bedeutung so genannter „postmaterieller“ Werte behauptet. Allerdings ist die Identifikation des Arbeitnehmers mit bestimmten Aspekten seiner Arbeit angesichts schneller Änderungen von Produkten und Produktionsweisen problematisch.

Deshalb wird die Identifikation mit allgemeineren, dauerhafteren Symbolen (Betriebsimage, Bezahlung der Beschäftigten) angestrebt (ebd., S. 203-211).

⁴³ **Wertewandel:** Hierbei handelt es sich um eine kontinuierliche oder plötzliche Veränderung der moralischen Überzeugung in einer Gesellschaft. Er kann sich aus verschiedenen Gründen vollziehen (<http://soziologie.soz.uni-linz.ac.at/sozthe/freitour/FreiTour-Wiki/Wertewandel.htm>).

Beim Vergleich zwischen der Bedeutung des Entgeltes und anderen Motivatoren darf die Entlohnung nicht allein als kurzfristig oder zeitpunktbezogen betrachtet werden. Gerade bei ausgebauten internen Arbeitsmärkten ist nicht das kurzfristig erzielbare Einkommen relevant, vielmehr besteht die berechnete Erwartung auf eine sichere und mit der Betriebszugehörigkeit wachsende Einkommensquelle. Diese Erwartung sichert eine Mindestmotivation, die anfängliche Einbußen hinnehmen lässt oder lohnpolitische „Durststrecken“ zu überbrücken hilft. Die Wertschätzung, die der Arbeitgeber seiner Stammebelegschaft entgegenbringt, drückt sich durchaus in einer übertariflichen Bezahlung aus (ebd., S. 203-211).

Kritisch an den Inhaltstheorien kann angemerkt werden, dass es mit ihrer Hilfe nicht möglich ist, Indikatoren zu finden, wie bestimmte Verhaltensweisen zustande kommen. Um diese Schwäche der Inhaltstheorien zu begegnen, wurde die motivationstheoretische Forschung um die Prozesstheorien erweitert (vgl. Knappe 2009, S. 12ff.).

2.3.2 Prozesstheorien

Während die Inhaltstheorien versuchen Motive zu ergründen, gehen Prozesstheorien einen Schritt weiter. Sie setzen die Bedürfnisse eines Beschäftigten in Verbindung mit der Motivation bzw. mit den Handlungen, die sich daraus ergeben. Bei dieser Betrachtung werden die angestrebten Ziele vernachlässigt. Es werden fast ausschließlich kognitive Prozesse betrachtet. Ansatzpunkt der Prozesstheorien ist es, Erklärungen zu geben, wie menschliches Verhalten generiert, gelenkt und erhalten sowie auch unterbrochen werden kann. Der Grundgedanke dieser Theorien lässt sich auf das Bernoulli-Prinzip⁴⁴ zurückführen, dessen wesentliche Aussage darauf basiert, dass jedes Ergebnis erstrebenswert erscheint, bei dem das Produkt aus Nutzen und Wahrscheinlichkeit besonders hoch ist (vgl. F. M. 2008, S. 63-67).

Die Prozesstheorien versuchen über das Zusammenspiel der Faktoren, die Motivation und Leistungserbringung hervorrufen, Auskunft zu geben. Hier wird verstärkt auf die Prozesse und Einflussfaktoren eingegangen, die beim Beschäftigten zu einer bestimmten Verhaltensweise führt, jedoch ohne dass diesem Verhalten ein bestimmtes substantielles Motiv unterstellt wird (ebd., S. 63-67).

Bei der Prozessbeschreibung dieser Theorien wird nicht inhaltlich darauf eingegangen, was den Beschäftigten motiviert. Vielmehr untersuchen die Prozesstheorien das Zustandekommen von Motivation und identifizieren damit auch einzelne Interventionspunkte, an denen eine

⁴⁴ **Bernoulli-Prinzip:** Es erklärt ein Entscheidungsprinzip unter Risiko, welches durch den Schweizer Mathematiker Daniel Bernoulli entwickelt wurde.

Beeinflussung der Motivation möglich und zweckmäßig ist. Diese Theorien sehen den Beschäftigten als denkendes, bewusst und zielgerichtet handelndes Wesen, dessen innere Beweggründe erschlossen werden können. Dieser Ansatz geht auf das „Warum“ und „Wie“ unseres Verhaltens ein und untersucht das menschliche Gehirn und seine Informationsverarbeitung. Deshalb gehören die Prozesstheorien, im Gegensatz zum Behaviorismus⁴⁵, zu den kognitiven Theorien (vgl. Schanz 1991, S. 203-211). Der kognitive Ansatz betrachtet die Wahrnehmung, Repräsentation der Welt, Gedächtnis und Entscheidung eines Beschäftigten, welche zu einer Reaktion führen. Die Verhaltensweisen des Menschen werden durch Denkprozesse bestimmt und damit nicht nur durch die äußeren Gegebenheiten aus der Umwelt.

Der Beschäftigte ist dazu aufgefordert, die Informationen, Reize und Umweltfaktoren in sein persönliches Erfahrungs- und Denksystem zu integrieren und sie zu koordinieren. Hierbei handelt es sich nicht nur um die reine Informationsaufnahme, sondern auch die Bewertung und Verarbeitung der Informationen und Reize (vgl. Franken 2004, S. 9ff.).

Die Bewertung des Beschäftigten hängt stark von seiner Erfahrung ab und somit auch von seinem Alter. Der Beschäftigte passt dementsprechend seine Verhaltensweisen an. Bei der Anpassung gibt es die Akkommodation, bei der sich das Individuum selbst an die Umwelt anpasst, und die Assimilation, bei der sich das Individuum an die Umwelt anpasst.

Dadurch rückt der Charakter eines Individuums mit allen geerbten, anerzogenen und bewusst entwickelten Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Vordergrund. Auf Grund dieses Kognitivismus wurden zahlreiche Motivations- und Führungstheorien entwickelt, wie z. B. von V. Vroom oder von Porter/Lawler, die sich anstatt mit offensichtlichen, messbaren Verhaltensweisen eher mit den vom Individuum wahrnehmbaren Größen befassen (ebd., S. 9ff.).

Wichtige Ansätze im Bereich der Prozesstheorien wurden beispielsweise von Vroom (Erwartungs- oder VIE-Theorie), Locke oder von Porter/Lawler entwickelt.

VIE Theorie von Vroom

Der kanadische Psychologie Professor Vroom (1964) stellte in seiner VIE-Theorie (Valence - Instrumentality - Expectancy) die Grundvarianten der modernen Prozesstheorien auf. Im Grunde ist diese Theorie eine Theorie rationalen Entscheidens, denn sie geht davon aus, dass

⁴⁵ **Behaviorismus:** Hierbei handelt es sich um eine „Richtung in der Psychologie, die auf wissenschaftlich beobachtbare, empirisch überprüfbare Daten des menschlichen und tierischen Verhaltens zielt, indem jedem Reiz eine bestimmte Reaktion, ohne Berücksichtigung der Vorgänge im Organismus des Menschen (z. B. Denken, Fühlen etc.; Organismus als Blackbox), zugeordnet wird“ (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/behaviorismus.html>).

Menschen unter möglichen Alternativen diejenige wählen, die den erwarteten Nutzen maximiert. Ob jemand motiviert ist, etwas zu tun, hängt davon ab, ob das Ziel der Handlung als erstrebenswert gilt und ob das Individuum realistischer Weise erwarten kann, das Ziel zu erreichen. Hier wird im Gegensatz zu den Inhaltstheorien nicht nur Rücksicht auf die Sozialisation genommen, sondern auch auf die Situation und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten (vgl. Franken 2004, S. 102f.). Der Knotenpunkt in seiner Theorie wird von den nachfolgenden drei Komponenten gebildet:

- 1) V - Valenz⁴⁶ (Wertigkeit) - bestimmtes persönliches Ziel,
- 2) I - Instrumentalität⁴⁷ (Wirksamkeit) - Weg zum Ziel bzw. Meilenstein,
- 3) E - Erwartung⁴⁸ - Wahrscheinlichkeit, dieses Ziel oder den Meilenstein zu erreichen.

Anhand dieser drei Faktoren wird eine Erklärung dafür geboten, wie und warum Menschen zu bestimmten Aktivitäten motiviert sind, wobei davon ausgegangen wird, dass jeweils Handlungsalternativen zur Wahl stehen. Vroom setzt voraus, dass das Individuum die Verhaltensweisen bzw. die möglichen Alternativen selektiert, von denen es den maximalen Profit für sich selbst erzielen kann. Diese Vermutung (Weg-Ziel-Gedanke) beruht auf empirischen Beobachtungen, wonach Leistung (Weg) von Menschen nur dann als erstrebenswert wahrgenommen wird, wenn damit ein erwünschtes Ziel erreicht werden kann. Vroom tätigt zwei wichtige Aussagen. Auf der einen Seite wählen Menschen ihre Ziele in Abhängigkeit der davon ausgehenden Reizstärke aus, auf der anderen Seite lassen sie auch die Wahrscheinlichkeit, mit der dieses Ziel durch eine bestimmte Handlung erreicht werden kann, mit in ihre Entscheidungsüberlegungen einfließen (ebd., S. 102f.).

Dieser Sachverhalt kann auch als Mittel-Zweck-Beziehung deklariert werden, wenn zwischen einer Aktion (z. B. Meldung eines Beinahe-Unfalls), deren Ergebnis (z. B. zusätzliche finanzielle Mittel, Ansehen beim Vorgesetzten) und einem erstrebten Ziel (z. B. Stellung im Betrieb) eine Abhängigkeit erkennbar ist (ebd., S. 102f.).

Im Feld der Prozesstheorien wird das oben Dargestellte auch als Instrumentalität bezeichnet. Sie ist die instrumentelle Eignung eines Ereignisses der ersten Ebene, um damit ein Ziel oder ein Bedürfnis der zweiten Ebene erreichen zu können. Ihre Funktion steht in der zweiten Ebene der Funktion der Erwartung für die erste Ebene nahe. Sie zeigt an, inwieweit bestimmte

⁴⁶ **Valenz:** Hierunter wird die „Stärke des individuellen Verlangens/Nutzens eines Endergebnisses verstanden“ (F. M. 2008, S. 63).

⁴⁷ **Instrumentalität:** Unter der Begrifflichkeit versteht man „die Erwartungshaltung, ein gewünschtes Endergebnis zu erreichen“ (F. M. 2008, S. 63 f.).

⁴⁸ **Erwartung:** „Die Erwartung beschreibt die Wahrscheinlichkeit, dass auf eine bestimmte Handlung des Beschäftigten ein bestimmtes Ergebnis folgt“ (F. M. 2008, S. 63 ff.).

Handlungen und deren Ergebnisse von einer Person als geeignete Instrumente zur Zielerreichung gehalten werden und beschreiben somit den Wirkungsgrad der gewählten Handlung, das gesetzte Ziel zu erreichen (ebd., S. 102f.).

Menschen setzen bestimmte Erwartungen über die Wahrscheinlichkeit voraus, dass ein bestimmtes Ereignis auf eine bestimmte durchgeführte Handlung erfolgt. Dabei wird von einer Person die subjektive Wahrscheinlichkeit der Handlung bewertet, mit der durch ein bestimmtes Bestreben ein bestimmtes Aufgabenziel erreicht werden kann und ob die damit in Verbindung gebrachte Belohnung folgt. Inwiefern eine Handlung ein bestimmtes und angestrebtes Endziel erreicht, muss durch die Wahrscheinlichkeit evaluiert werden. Es muss auch geprüft werden, ob die Handlung zum Ergebnis erster Ebene führt. Dabei spielen die gemachten Erfahrungen sowie die Charaktere der Individuen eine entscheidende Rolle. Diese Beziehung wird als Erwartung bezeichnet (ebd., S. 102f.).

Unter Valenz wird die subjektive Belohnung bzw. ein Befriedigungswert verstanden, der mit der Zielerreichung unabdingbar verbunden ist. Das Ergebnis der Zielerfüllung kann von der jeweiligen Person sowohl vorteilhaft als auch unvorteilhaft empfunden werden, was bedeutet, dass sich eine positive, aber auch eine negative Valenz ergeben kann. Infolge dessen wird die Realisierung eines bestimmten Ereignisses angestrebt, oder es werden Energien zur Verhinderung eines Zieleintritts freigesetzt, je nachdem wie attraktiv das Ziel ist. Zudem ist auch eine Valenz von Null möglich, d. h., die jeweilige Person ist dem Ergebnis gegenüber indifferent. Es können hierbei zwei Ebenen bzw. Kategorien von Ergebnissen unterschieden werden (ebd., S. 102f.):

- a) Die Ergebnisse der ersten Kategorie für ein bestimmtes Leistungsverhalten sind Belohnungen (z. B. Bezahlung).
- b) Bei den Ergebnissen der zweiten Kategorie handelt es sich indessen um Ziele und Bedürfnisse, die der Mensch gerne erreichen möchte (z. B. Urlaub).

Die Bereitschaft zum Erreichen eines bestimmten Endziels ergibt sich somit aus den Komponenten Wertigkeit (Valenz), Instrumentalität und Erwartung (siehe Abbildung 6).

Ein Beschäftigter ist umso stärker motiviert, je höher der Erwartungswert der Befriedigung war und je mehr seine individuellen Bedürfnisse durch das Verhalten befriedigt werden. Der Mensch bewertet diese Komponenten und bildet auf Grund des Ergebnisabgleichs eine Entscheidung (vgl. Anwander 2002, S. 23 ff.).

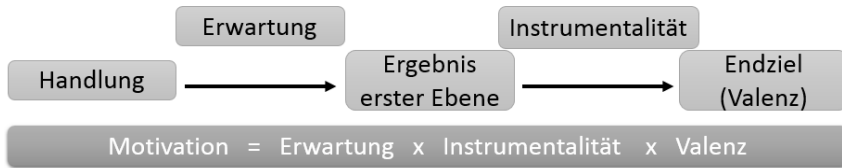


Abbildung 6: Motivationsbildung durch VIE (F. M. 2008, S. 63-67)

Vroom kombinierte in seinem Erwartung-Wert-Modell die nachfolgenden drei Aspekte:

- 1) Eine Person mit angemessener Wahrscheinlichkeit erwartet, dass sie durch die Handlung auch die erhoffte Belohnung erhält.
- 2) Die Person muss der Belohnung einen hohen Wert beimessen.
- 3) Das Ergebnis der Handlung sollte ein möglichst gutes Mittel sein, um das zu Grunde liegende Bedürfnis zu befriedigen.

Es genügt nicht, dem Beschäftigten einen Anreiz zu bieten, sondern es muss ihm auch durch den Vorgesetzten gezeigt werden, dass es Mittel zur Erreichung dieses Zieles gibt, die im Bereich seiner Möglichkeiten liegen und dass es somit auch realistisch ist, das Ziel zu erreichen (vgl. F. M. 2008, S. 63-67).

Wichtig bei der Theorie von Vroom ist, dass die Person nicht nur Ziele bildet, sondern auch über Instrumentalität, Relation und Wahrscheinlichkeit urteilt. Menschen werden jene Handlungsvariante wählen, die ihren persönlichen Vorstellungen über die Nützlichkeit, Verwertbarkeit und Wahrscheinlichkeit der zu erwartenden Ergebnisse am besten entspricht.

Die Vroom-Theorie verbindet in geschickter Weise die inhaltliche Frage nach den Bedürfnissen des Individuums mit den situativen Bedingungen ihrer Befriedigung (vgl. Schanz 1991, S. 203-211).

Wie alle Prozesstheorien tendiert die Erwartungs-Valenz-Theorie dazu, über den Aspekt „Motivation“ hinaus andere Bestandteile des menschlichen Handelns mit abzubilden (hier die Fähigkeitskomponente). Sie bezeichnet dabei genaue Interventionspunkte, die der Förderung der Motivation hilfreich sein können. So sollte etwa ein Vorgesetzter - folgt er diesem Modell - herausfinden, ob und wie verfügbare Gratifikationen vom Beschäftigten geschätzt werden, und er müsste ihm Wege zeigen und ebnen, auf denen er durch die Erledigung von betrieblichen Aufgaben sein Ziel, die Gratifikation, erreichen kann. Aus der VIE-Theorie lassen sich vor allem Ansatzpunkte einer Individualisierung der Leistungsanreize ableiten (ebd., S. 203-211).

Ansatzpunkt für Kritik ist die praktische Anwendbarkeit der VIE-Theorie auf der Ebene ausführender Tätigkeiten, da diese oftmals eingeschränkt ist, da den Beschäftigten häufig keine Auswahlmöglichkeiten offen stehen, zwischen denen sie auf Grund unterschiedlicher Wertigkeiten und Erwartungen unterscheiden können.

Anreiz-Beitrags-Theorie von March und Simon

Eine weitere Prozesstheorie ist die Anreiz-Beitrags-Theorie (1958) von James G. March und Herbert A. Simon. Diese von March und Simon aufgestellte Theorie stellt die Hypothese auf, dass die Beschäftigten ihre von der Organisation erhaltenen Anreize der eigenen Leistung gegenüberstellen.

Sie gehen davon aus, dass der Beschäftigte („innerlich“) kündigt, wenn seine eingebrachte Performance nicht durch entsprechende Anerkennung bzw. Gegenleistungen zumindest ausgeglichen wird.

Der Beschäftigte versucht, ein Gleichgewicht zwischen dem Anreiz (Entlohnung, Prestige) und dem Beitrag (Arbeitsleistung) herzustellen. Verfügt ein Beschäftigter über eine freie Auswahl bei der Suche seines Arbeitsplatzes, wird er seine Mitgliedschaft (Teilnahmemotivation) und auch sein leistungsorientiertes Verhalten (Leistungsmotivation) in einem Betrieb nur dann verstärken bzw. aufrechterhalten, solange sein Anreiznutzen größer bzw. gleich seinem Beitragsnutzen ist (vgl. F. M. 2008, S. 74-77).

Unter dem Begriff des Anreiznutzens werden alle materiellen und immateriellen Belohnungen verstanden, die die Beschäftigten von ihrem Betrieb erhalten. Der Betrieb bewegt die Beschäftigten durch gezielte Anreize zur Teilnahme.

Im Rahmen ihrer Teilnahme leisten die Beschäftigten ihren Beitrag. Umschrieben werden kann der Begriff des Anreiznutzens auch als Anreizsystem. Der Beitragsnutzen beinhaltet im Gegensatz zum Anreiznutzen die Kosten des Beschäftigten für die geleistete Arbeit und legt dabei die Mindesthöhe der anzubietenden Anreize fest.

Anreize wären nach Ansicht von Simon und March z. B.:

- mitarbeiteradäquate Arbeitsplatzgestaltung,
- leistungsorientierte Beförderung,
- Maßnahmen für gutes Betriebsklima,
- Entfaltungsspielräume einräumen.

Der Vergleich zwischen Anreiz- und Beitragsnutzen ist somit ausschlaggebend für das Verhalten der Beschäftigten. Ziel eines Betriebes muss es sein, den Beschäftigten ausreichende Anreize zu gewähren, sodass diese sich mit dem Betrieb verbunden fühlen und auch weiterhin dort arbeiten möchten. Es stellt sich praktisch ein Gleichgewichtszustand zwischen gewährten Anreizen und der Arbeitsleistung ein. Für die Beschäftigten ist es wichtig, dass es einen erkennbaren Zusammenhang zwischen den leistungsfördernden Anreizen und dem geleisteten Beitrag gibt. Dabei müssen die leistungsfördernden Anreize nicht unbedingt monetärer Natur sein.

Die Qualität der Arbeitssicherheit eines Betriebes hängt maßgeblich von der Bereitschaft der Beschäftigten ab und deren Beiträge, die sie auf diesem Gebiet leisten. Die Theorie von March und Simon beinhaltet Komponenten, welche das Verhalten der Beschäftigten in Betrieben näher beschreiben (ebd., S. 74-77).

Wie viele andere Gleichgewichtstheorien geht auch die Theorie von March und Simon auf diverse Verhaltensweisen nur unbefriedigend ein. Dabei sind Anreize und Beiträge nicht exakt empirisch definiert. So wurde der Versuch unternommen, unerklärtes Verhalten durch Zusatzannahmen mit einzubeziehen, was wiederum zu einer sinkenden Aussagekraft der Theorien führt. Es werden keine konkreten Gestaltungsempfehlungen genannt. So wird beispielsweise nicht spezifiziert, welche Anreize und Beiträge in einer bestimmten Situation wichtig sind. Die Anreiz-Beitragstheorie wird nicht weiter in dieser Arbeit betrachtet (ebd., S. 74-77).

Erwartungs-Wert-Modell von Porter und Lawler

Im Jahre 1968 wurde von Lyman W. Porter und Edward E. Lawler das Modell von Vroom modifiziert und ein Erwartungs-Wert-Modell entwickelt, welches sich stärker mit den Gegebenheiten einer industriellen Organisation befasst, indem es die individuellen Erfolgserwartungshandlungen noch stärker hervorhebt. Dieses Modell wird auch Zirkulationstheorie genannt, welches eine Beziehung zwischen Arbeitsleistung, Arbeitsmotivation und der sich daraus ergebenden Arbeitszufriedenheit darstellt. Porter und Lawler heben in ihrer Theorie hervor, dass im Gegensatz zu anderen Theorien (z. B. der nach Herzberg) die Zufriedenheit das Ergebnis der Leistung darstellt (vgl. F. M. 2008, S. 69ff.).

Ihr Modell basiert auf vier zentralen Variablen: (vgl. Knappe 2009, S. 17ff.)

- 1) Anstrengung (effort),
- 2) Leistung (performance),
- 3) Belohnung (rewards),
 - a. intrinsischer Art,
 - b. extrinsischer Art,
- 4) Zufriedenheit (satisfaction).

Diese zentralen Variablen stellen die beiden Psychologen, wie nachfolgend dargestellt, in Verbindung miteinander:

Der Wert der Belohnung bezeichnet dabei die Attraktivität der Belohnungen, welche individuell sehr verschieden sein kann und sich nach der momentanen Bedürfnislage des Beschäftigten richtet. Der Wert der Belohnung wirkt sich auf die Anstrengung und somit die Höhe der Energie, mit der der Beschäftigte etwas anstrebt, aus.

Hier unterscheiden die beiden Psychologen Porter und Lawler zwischen der individuell wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, dass eine Belohnung von einer Leistung abhängt und der Wahrscheinlichkeit, dass die Leistung von Anstrengung abhängt. Je größer der Wert der Belohnung und je höher die Wahrscheinlichkeit eingeschätzt wird, dass Anstrengungen zur Belohnung führen, desto größer wird auch die Anstrengung sein (siehe Abbildung 7) (vgl. Hagen 1985, S. 105-109).

Hieraus ergibt sich das Leistungsverhalten des Beschäftigten, welches durch die Fähigkeiten und Charakterzüge sowie dessen Rollenwahrnehmung beeinflusst wird. Die Höhe der Motivation bzw. Anstrengung ist dabei abhängig von:

- der Erwartung, dass die höhere Bemühung zu dem besseren Ergebnis führt,
- der Erwartung, dass das Ergebnis zu extrinsischer oder intrinsischer Belohnung führt,
- der Stärke der Valenz der Belohnung.

Die Befriedigung der intrinsischen Bedürfnisse ist in einer Betriebsorganisation im Gegensatz zu den extrinsischen Bedürfnissen nur schwer beeinflussbar. Das Modell deutet an, dass dann eine hohe Leistung zur Zufriedenheit führt, wenn die Belohnung wie erwartet ausfällt und als

gerecht empfunden wird. Dies ist ein wichtiger Hinweis, der bei Anreizausschüttung von der Organisation unbedingt zu beachten ist (ebd., S. 105-109).

Im Anschluss beurteilt der Beschäftigte, ob die erhaltene Belohnung gerecht war. Die Zufriedenheit wird allerdings nur zum Teil durch die aktuelle Belohnung bestimmt. Dabei kann die Zufriedenheit den Wert von Belohnungen reduzieren oder aber auch steigern. Wenn klar ist, dass eine Belohnung nur auf Grund der Leistung erfolgt, wird in den Augen des Individuums die Anstrengungs-Belohnungs-Wahrscheinlichkeit größer. Für die Zukunft bedeutet dies eine Steigerung der Anstrengung (ebd., S. 105-109).

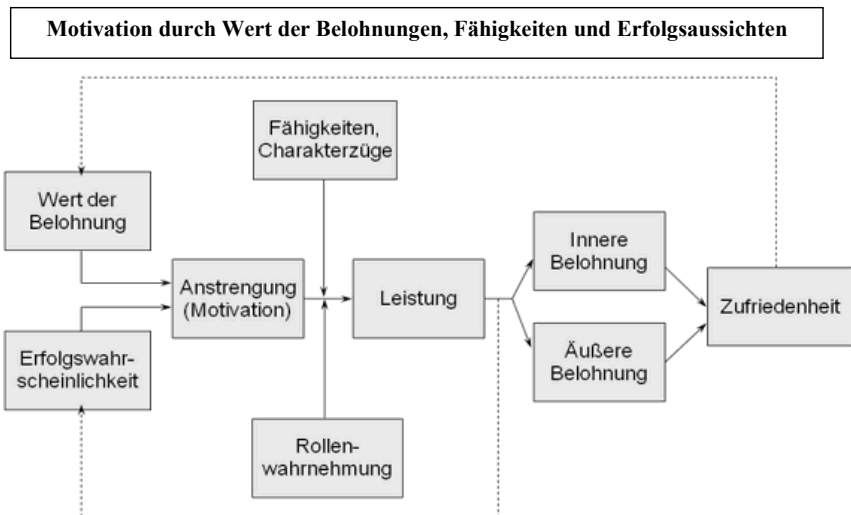


Abbildung 7: *Kompetent führen* (Pelz W., *Kompetent führen*, Wiesbaden 2004)

Porter und Lawler stellen mit ihrem Modell vier Behauptungen auf:

- 1) Beschäftigte besitzen unterschiedliche Vorzüge für verschiedene Ergebnisse (Ziele), die für sie potenziell erreichbar sind.
- 2) Beschäftigte bilden Erwartungen über die Wahrscheinlichkeit, mit der eigene Handlungen zu einem erwünschten Verhalten führen.
- 3) Beschäftigte bilden Erwartungen über die Wahrscheinlichkeit, mit der auf ein bestimmtes Verhalten ein bestimmtes Ergebnis folgen wird.
- 4) In jeder Situation werden die von einem Beschäftigten gewählten Handlungen durch seine aktuellen Erwartungen und Präferenzen bestimmt.

Für einen Betrieb ergibt sich hinsichtlich der Anreizsituation aus dem Erwartungs-Wert-Modell von Porter und Lawler, dass die Leistung zur Zufriedenheit des Beschäftigten führt. Das bedeutet, der Beschäftigte muss erst eine Leistung in seinem Beruf erbringen, um mit/bei der Arbeit zufrieden zu sein. Infolgedessen bringen zufriedene Beschäftigte nicht automatisch Leistung (vgl. Hagen 1985, S. 105-109).

Mit dem Modell von Porter und Lawler kann somit dargestellt werden, in welchem direkten Verhältnis Leistung und Zufriedenheit stehen und warum Beschäftigte mit ihrem Beruf zufrieden sein können oder auch nicht (vgl. F. M. 2008, S. 69ff.).

Porter und Lawler lenken mit ihrem Modell die Aufmerksamkeit bei der Gestaltung eines Anreizsystems auf bislang vernachlässigte Komponenten und versuchen dabei, einen geschlossenen Erklärungskreislauf zu beschreiben. Hier werden vor allem die individuellen kognitiven Aspekte des Motivationsprozesses, wie z. B. die Wahrnehmung des Beschäftigten, hervorgehoben (ebd., S. 105-109).

Kritisch an dem aufgestellten Modell muss jedoch die fehlende empirische Fundierung und Bestätigung, die Konzentration auf wenige Determinanten, aber auch die Verallgemeinerung der Aussagen betrachtet werden. Einflussfaktoren wie Umgebung, Situation, organisatorische Gegebenheiten etc. werden nicht berücksichtigt, was den hohen Erklärungswert des Modells jedoch nur wenig schmälert. Das Modell dient als Orientierung für diese Arbeit (vgl. F. M. 2008, S. 69ff.).

Die Zieltheorie von Locke

Einen sehr interessanten Ansatz im Bereich der Prozesstheorien formuliert in seinem Werk „Toward a Theory of Task Motivation and Incentives“ (1968) Edwin A. Locke, der persönliche Zielsetzungen und die damit verbundenen Wertvorstellungen und Werturteile zur Erklärung von Arbeitsverhalten und Arbeitsmotivation heranzieht und zum Mittelpunkt seiner Forschung macht. Locke geht davon aus, dass Beschäftigte sich persönliche Wertvorstellungen bilden, aus denen sie erstrebens- und wünschenswerte Ziele ableiten (siehe Abbildung 8). Erst wenn die Beschäftigten sich wirklich mit dem Wunsch der Zielerreichung identifiziert haben, kommt das Ziel in greifbare Nähe, bis es letztendlich erreicht wird. Gerade wenn dem Beschäftigten die Wichtigkeit der Zielerreichung dargestellt wird, kann sich die betreffende Person mit dem Ziel besser identifizieren. Schließlich wird nach dem Ausmaß der Zielerreichung eine Rückkoppelung vorgenommen, die dann unter Umständen die ursprünglichen Wertvorstellungen relativiert oder verändert. Anschließend werden anspruchsvollere Ziele angestrebt oder ein höherer Einsatz geleistet (vgl. Lindert 2001, S 46 ff.).

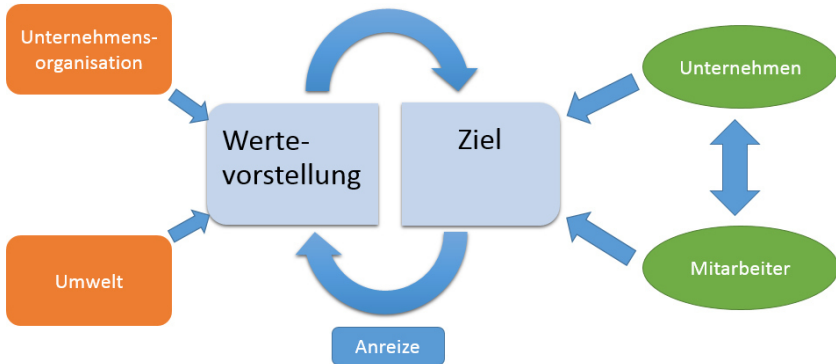


Abbildung 8: Zieltheorie Locke (Kressler 2001, S. 46-49)

Ziele können motivationserhöhend auf das Sicherheitsverhalten der Beschäftigten wirken. Ebenso können sie die Leistung jedes Einzelnen steigern, wenn das Verständnis für den „Wert“ Arbeitssicherheit im Betrieb vorhanden ist. Dies ist eine eindeutige Kulturfrage und gehört somit zu den organisatorischen Aufgaben einer Geschäftsführung oder eines Vorstandes. Den gesetzten Zielen kommt in dieser Theorie eine ganz besondere Bedeutung zu, da sie eine gewisse Signalfunktion für die Beschäftigten besitzen, die ihnen darlegen, welche wichtigen Anliegen und Prioritäten im Betrieb verfolgt werden. Je mehr Menschen das gleiche Ziel anstreben, umso schneller kann es erreicht werden. Wesentlich ist, dass Ziele nicht einseitig „von oben“ diktiert, sondern vereinbart werden, denn die Leistungsbereitschaft hängt unter anderem davon ab, ob die Leistungsvorgaben angenommen werden (vgl. Kressler 2001, S. 46-49).

Neben Faktoren und Elementen für Motivation bzw. Frustration, wie beispielsweise Bedürfnisse, Erwartungen oder Zielsetzungen, die schon zuvor angesprochen worden sind, spielen noch weitere Aspekte eine besondere Rolle – Gerechtigkeit, Äquivalenz oder Gleichheit. Sie können sich sowohl positiv als auch negativ auf das Verhalten des Beschäftigten auswirken. Positiv beeinflusst den Beschäftigten, wenn die Anreize im gerechten Verhältnis zur erbrachten Leistung stehen. Diese Verhältnismäßigkeit ist dann für die Beschäftigten erstrebenswert, da die meisten Menschen nach Bestätigung suchen (ebd., S. 46-49). Locke ist der Meinung, je schwieriger eine Aufgabe zu erfüllen ist, desto höher die freigesetzte Leistung.

Bestätigung findet seine These lediglich, wenn feststeht, dass der Beschäftigte sich auch mit der Aufgabenstellung identifizieren kann. Hierfür müssen demnach wenigstens die folgenden vier Bedingungen erfüllt sein: Zielklarheit, Zielakzeptanz, Zielschwierigkeit und Feedback über die Zielerreichung (vgl. Knappe 2009, S. 19f.).

Kommt es jedoch zu Spannungen zwischen Zielsetzung und Aufgabenstellung, so kann dies für den Beschäftigten als ungerecht empfunden werden, und es wirkt sich demotivierend auf sein Verhalten aus, was bis zur Frustration führen kann. Ein klassisches Beispiel ist der Zeitdruck, unter dem eine Arbeit erledigt werden muss. Kommt es durch den verursachten Zeitdruck zum Stress beim Beschäftigten und passiert dadurch ein Unfall, so kann dies durchaus ein Spannungsverhältnis zwischen Vorgesetztem und verunfalltem Beschäftigten erzeugen (vgl. Kressler 2001, S. 46-49).

Wenn die subjektive Beurteilung der eigenen Sachlage ergibt, dass die erbrachte Arbeitsleistungen hoch, die dafür empfangenen Gegenleistungen des Betriebes jedoch niedrig eingeschätzt werden, handelt es sich um eine „kognitive Dissonanz“⁴⁹, die als unangenehm oder sogar als inakzeptabel vom Beschäftigten empfunden wird, sodass danach gestrebt wird, entweder ein ausgewogeneres Verhältnis herzustellen oder sich aus der unbefriedigenden Situation zu lösen. Schwierig wird es für den Betrieb, wenn die Beurteilung des Beschäftigten weit von der objektiv verifizierbaren Tatsache abweicht. Dies kann beispielsweise an der subjektiven und unrealistischen Auswahl von Vergleichspersonen liegen. Da sich das subjektiv aufgebaute Bild von Gerechtigkeit, Äquivalenz oder Gleichheit nicht so sehr aus dem Absoluten, wie beispielsweise der eigenen Karriere oder der eigenen Bezahlung, ergibt, sondern aus dem Relativen, sprich dem Vergleich mit Mitmenschen, kann sich hier einiges an negativer Motivation aufbauen (ebd., S. 46-49).

Zusammenfassung der Prozesstheorien

Mit Hilfe der Prozesstheorien versucht die Psychologie Erklärungen zu geben, wie sich Menschen bzw. Beschäftigte in bestimmten Situationen verhalten und somit Wege und Prozesse beurteilen, die erforderlich sind, um bestimmte Ziele zu erreichen. Sie leisten einen wichtigen Beitrag, um dem komplexen Sachverhalt der Motivation näher zu kommen und Einflussfaktoren aufzuzeigen, jedoch erheben sie keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

⁴⁹ **Kognitive Dissonanz:** Bezeichnet in „der Sozialpsychologie einen als unangenehm empfundenen Gefühlszustand, der dadurch entsteht, dass mehrere Kognitionen – Wahrnehmungen, Gedanken, Meinungen, Einstellungen, Wünsche oder Absichten – nicht miteinander vereinbar sind“ (<http://lexikon.stangl.eu/755/kognitive-dissonanz/>).

Die verschiedenen Prozesstheorien erleichtern das Verständnis der Strukturen von Motivation, die eine Hilfe bei der Gestaltung von Führungsgrundsätzen, Methoden der Kommunikation, Leistungsbeurteilung, Zielsetzung und Zielvereinbarung, Vergütungspolitik, Personalentwicklung, Laufbahnplanung und anderer relevanter Steuerungselemente der Betriebsführung und Personal- oder Human-Ressource-Politik sein können.

Kritiker merken jedoch an, dass diese Vorgänge nahezu „ausschließlich kognitiv“ betrachtet werden. Der Mensch wird damit als Roboter abgestempelt, wie etwa in der ökonomischen Verhaltenstheorie, nur seinen subjektiven Nutzen optimieren oder sein kognitives Gleichgewicht sichern will.

In den letzten Jahrzehnten haben sich die Motivationsansprüche in unserer Gesellschaft verändert. Diese Veränderungen, wie beispielsweise Globalisierung oder Joint Venture, verlagern bei den Beschäftigten die passive Erwartung der Motivation hin zu einer aktiven Gestaltung und Initiative des Einzelnen. Dies bedeutet, dass hier nicht die Führungskräfte die Bringschuld besitzen und die Beschäftigten von oben bevormunden, sondern von jedem Einzelnen Eigenverantwortung einfordern (vgl. Kressler 2001, S. 50 ff.). Besonders durch Begrifflichkeiten wie Eigenverantwortung, Selbstaktivierung, Selbstständigkeit oder Fördern und Fordern, wird dies deutlich gemacht.

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird nicht auf eine bestimmte Theorie eingegangen, sondern viel mehr werden die vielen Aussagen und wirtschaftlichen Indikatoren als Werkzeug und Kriterien angesehen, aus denen später ein eigenes Konzept gestaltet wird. Jedoch darf nicht vergessen werden, dass jeder Beschäftigte von individuellen Beweggründen, Motiven und Motivationen getrieben wird. Dies setzt entsprechend der Theorien mindestens voraus:

- Vorhandensein eines Bedürfnisses (z. B. sicher zur Arbeit zu kommen und wieder nach Hause zu fahren),
- Einbindung in Aktion und Ergebnis (z. B. Sicherheitsbegehungen, Gefährdungsbeurteilungen, Unterweisungen),
- Ausblick auf eine materielle oder immaterielle Belohnung (Erreichung Arbeitsschutzziele – siehe hierzu Kapitel 4),
- Tätigkeit als Teil persönlichen Lebens und Erlebens (Verinnerlichung von Werten und Normen),
- Herausfordernde Arbeitsinhalte und -anforderungen (Verbindung von Arbeitssicherheit und wirtschaftlichem Arbeiten).

Eine wichtige Rolle spielt im Arbeitsumfeld des Beschäftigten der gelebte Führungsstil⁵⁰, welcher zeit- und kulturgebunden ist und mit sozialen Wandlungsprozessen wie dem Wertewandel beeinflussend einhergeht. Während vor Jahrzehnten ein autoritärer Führungsstil den in eine strenge hierarchische Ordnung gesetzten Erwartungen entsprach und in einer im Allgemeinen stabilen Welt Ordnung und Sicherheit bot, wäre so etwas heute im höchsten Grad kontraproduktiv. Beschäftigte suchen heute Information, Mitwirkung, Offenheit, Einbindung in Entscheidungsprozesse, Konsens und Mitverantwortung (vgl. Kressler 2001, S. 49-55). Eng mit dem Führungsstil hängt auch die Belohnung für die Motivation zusammen, da diese in der Regel von der Führungskraft ausgeht. Hier handelt es sich nicht nur um die Bezahlung oder finanzielle Vergütungen, sondern um „Belohnungen“ im weitesten Sinne einschließlich des nicht unmittelbar Finanziellen, wie Karriereentwicklung, Wissensvermehrung, Ausdehnung von Verantwortung, Einbindung in wichtige Entscheidungsgremien innerhalb und außerhalb des Betriebs, etwa Interessenvertretungen oder Expertengruppen (ebd., S. 49-55).

2.3.3 Lerntheorien

Zum Schluss kommen zu den Inhalts- und Prozesstheorien noch die Erklärungsansätze der Lerntheorien. Die kognitiven Theorien versuchen, die Wahrnehmungen der Menschen in ihre Analyse mit einzubeziehen (vgl. Hagen 1985, S. 99-103). Sie ermöglichen, wissenschaftliche Ansätze zu geben, die zu einem veränderten Verhalten führen können. Der Prozess des Lernens ist der zentrale Schlüsselbegriff für die Fähigkeit, unser Verhalten zu verändern. Nur durch den Entwicklungsvorgang der Erweiterung unserer Wissensbestände und Fertigkeiten, unserer Motivationen, Gefühle und wertenden Einstellungen ändern Individuen sich und eignen sich neue Verhaltensmuster und Handlungsstrategien an (vgl. Baumgart 1998, S. 11-21).

Dieser Ablauf kann bewusst oder unbewusst stattfinden. Lernen lässt sich deshalb in einer ersten allgemeinen Definition als relativ dauerhafte Veränderung des Verhaltens bezeichnen, die durch neue Erfahrungen und zufällige oder bewusste Übungen erzeugt wird. Die sichtbare Seite des Lernens ist dabei die Verhaltensänderung, während der Lernprozess selbst nicht zu beobachten ist. Erfolgreiches Lernen als Veränderung unseres Wissens, unserer Einstellungen und motorischen Fertigkeiten hängt von zahlreichen Voraussetzungen ab, unter denen das Lebensalter und die vorangegangene Lerngeschichte eine wichtige Rolle spielen (ebd., S. 11-21). Individuen erkennen und antizipieren Zusammenhänge, entwickeln Erwartungen über die Beziehungen zwischen gegebenen Bedingungen und zukünftigen Zuständen.

⁵⁰ **Führungsstil:** Hierunter wird ein langfristiges, stabiles und situationsgesteuertes Verhaltensmuster im Hinblick auf die Leitung einer Organisationseinheit einer verantwortlichen Person verstanden.

Die Handlungsziele und Zielobjekte werden darüber hinaus nicht nur registriert, sondern entsprechend dem subjektiven Wertsystem in eine Präferenzordnung gebracht. Bei den Lerntheorien wird eine Unterscheidung in behavioristische Lerntheorien und kognitive Lerntheorien vorgenommen.

Behavioristische Lerntheorien

Der wissenschaftliche Begriff des Lernens geht ursprünglich auf die Forschungstradition behavioristischer Lerntheorien zurück. Dort wurde er im Sinne des Stimulus-Response-Paradigmas (S-R Paradigma) interpretiert. Während sich die Gruppe der klassischen Behavioristen ausschließlich mit der Perspektive des beobachtbaren Verhaltens sowie dessen intendierten Modifikationen beschäftigt, geben die Neobehavioristen die stabilen Reiz-Reaktionsmuster auf und beziehen intervenierende Variablen mit ein (vgl. Götz/Schmid 2004, S. 184).

Einer der bekanntesten Vertreter ist Pawlow (1927) mit seiner Reiz-Reaktions-Theorie durch das klassische Konditionieren. Beim klassischen Konditionieren ruft ein unbedingter Reiz (hierbei handelt es sich um einen Reiz⁵¹, der nicht erlernt ist – ein Reflex⁵²) eine unbeabsichtigte Reaktion hervor. Ein neutraler Reiz wird nun mehrfach mit dem unbedingten Reiz gekoppelt. Dies führt später dazu, dass auch der neutrale Reiz die unbeabsichtigte Reaktion hervorruft. Aus dem neutralen Reiz hat sich ein bedingter Reiz entwickelt. Durch die klassische Konditionierung lassen sich auch Rückschlüsse auf das menschliche Verhalten und Erleben ziehen, da sich auch emotionale und motivationale Reaktionen nach diesem Muster erlernen lassen. Dieses Lernmuster beschränkt sich also nicht nur auf das Bedingen von Reflexen. Anders als noch zu Zeiten der Psychologen Pawlow und Watson wird in der heutigen Wissenschaft nicht mehr davon ausgegangen, dass durch klassisches Konditionieren jeder beliebige neutrale Reiz zu einem bedingten werden kann. Die heutigen Erfahrungen zeigen, dass der Mensch bewusst oder unbewusst auf Grundlage seiner Erfahrungen und Werte entscheidet, ob ein bestimmter Reiz konditioniert wird oder welcher neutrale Reiz aus der Situation zum bedingten Reiz wird (z. B. bei lauten Geräuschen, Annäherungs- und Vermeidungswünschen, Reizen, die Schmerzen verursachen, Bestrafung und Bedrohung, bei Bloßstellung durch andere ist mit Angstkonditionierung zu rechnen) (vgl. Bovet/Huwendiek 2004, S. 178-229).

⁵¹ **Reiz:** „Äußere oder innere Einwirkung auf den Organismus, z. B. auf die Sinnesorgane, die eine bestimmte, nicht vom Willen gesteuerte Reaktion auslöst“ (<http://www.duden.de/rechtschreibung/Reiz>).

⁵² **Reflex:** Hierbei handelt es sich um eine unwillkürliche, automatische und angeborene Reaktion auf einen bestimmten sensorischen Reiz (<http://lexikon.stangl.eu/5003/reflex/>).

Mit dem klassischen Konditionieren lässt sich das Lernen im Berufsleben nicht optimieren, aber hiermit können viele motivationale und affektive Reaktionen erklärt werden, die im Berufsalltag vorkommen. Physiologische Prozesse, die Angsterleben mitbestimmen (Herzklopfen, Magenkontraktionen, Schwitzen), werden mitkonditioniert. Solche bedingt physiologischen Reaktionen sind oft löschungsresistent. Sie können auch dann noch auftreten, wenn die damit verbundene Angst als unangemessen erkannt wurde und rufen diese dann doch wieder hervor. Sie können auch psychosomatische Beschwerden verursachen, deren Angstgrundlage nicht mehr zu erkennen ist, weil der Betroffene sie längst überwunden glaubt (ebd., S. 178-229).

Der amerikanische Psychologe Burrhus Frederic Skinner entwickelte 1938 Pawlows Ansatz zum operanten Konditionieren weiter. Skinners Theorie besagt, dass eine Handlung in der Zukunft mit höherer oder niedrigerer Wahrscheinlichkeit in Abhängigkeit davon wiederholt wird, ob sie bei ihrer ersten Ausführung zu positiven oder negativen Konsequenzen geführt hat (vgl. Anwander 2002, S. 25ff.). Entscheidend hierfür ist die positive/negative Verstärkung, die Löschung durch Ignorieren und die Löschung durch Bestrafung. Eine positive Verstärkung kann sich im Berufsalltag zeigen, indem beispielsweise ein Beschäftigter, der sich hinsichtlich der Unterstützung bei der Sicherheitsarbeit eher passiv verhält, für eine gute Tat im Bereich der Sicherheit gelobt wird. Dieses Beispiel kann auch zu einer negativen Verstärkung werden, wenn das Lob dem Beschäftigten unangenehm ist und er daraufhin wieder die alten Verhaltensweisen annimmt. Eine negative Verstärkung darf zudem nicht mit einer Bestrafung verwechselt werden. So können einige Reize unter bestimmten Umständen bestrafend wirken, was jedoch die Wahrscheinlichkeit des Auftretens der Reaktion nicht erhöht, während dies die Verstärkung aufweist.

Skinner baut sein Modell auf einer hedonistischen Annahme auf, indem er davon ausgeht, dass unser Verhalten auf Steigerung der Lust und Verminderung von Schmerz ausgerichtet ist. Mit Verstärkung sind alle Reize gemeint, die die Wahrscheinlichkeit des Auftretens einer Reaktion erhöhen. Der Reiz muss deshalb nicht unbedingt ein angenehmer Reiz sein. Auch kann ein Reiz, der in einer Situation als Verstärkung dient, für die gleiche Person in einer anderen Situation nicht verstärkend wirken (vgl. Bovet/Huwendiek 2004, S. 178-229).

Eine positive Verstärkung des gezeigten Verhaltens kann durch ein Lob erreicht werden. Wichtig hierbei ist, dass das Lob konkret, glaubwürdig, zeitnah, angemessen und mit dem gezeigten Verhalten im Zusammenhang steht. Entsprechend muss eine Strafe, wenn sie unerwünschtes Verhalten unterdrücken soll, ebenso konkret, glaubwürdig und angemessen sein. Bezüglich der Angemessenheit ist zu berücksichtigen, dass viele Strafen deshalb nicht wirken,

weil sie zu schwach sind. Je intensiver oder härter eine Strafe ist, desto wirksamer ist die Verhaltensunterdrückung. Jedoch muss auch bedacht werden, dass eine ausgesprochene Strafe eine Beziehung belasten und beim Bestraften emotionale und motivationale Reaktionen hervorrufen kann, die störender als das bestrafte Verhalten sein können. Viele Vorgesetzten greifen deshalb zur Ermahnung, die kurzfristig verhaltensändernd wirken kann (ebd., S. 178-229).

Zahlreiche Untersuchungen beschäftigen sich mit Form, Funktion und Auswirkungen des vom Vorgesetzten ausgesprochenen Lobs. Das Lob kann dabei verbal oder nonverbal, im Zusammenhang mit einer Belohnung, einer materiellen Verstärkung oder der anerkennenden Reaktion auf einen Mitarbeiterbeitrag zum Ausdruck gebracht werden. Das Lob des Vorgesetzten kann sowohl hohe als auch niedrige Erwartungen beinhalten – Letzteres, wenn es um einen Beitrag geht, den der gelobte Beschäftigte selbst nicht für lobenswert hält. Vorgesetzte setzen das Lob allerdings nicht nur zur Verstärkung, sondern auch in anderer Funktion ein, z. B. zur Schaffung einer angenehmen Atmosphäre, als Friedensangebot nach einem vorausgegangenen Streit, als Ironie oder Sarkasmus, als Trost oder Ermunterung, als Übergangsritual oder als „stellvertretende Verstärkung“, wobei ein Mitarbeiter gelobt wird, um das Verhalten anderer Mitarbeiter zu beeinflussen (ebd., S. 272-291).

Als weiteres Element spielt die Löschung der Verhaltensweise durch Bestrafung eine wichtige Rolle. Hierunter wird beispielsweise verstanden, wenn ein Beschäftigter während einer Unterweisung seiner Kollegen von der Unterweisung lautstark ablenkt und sich der Vorgesetzte durch das Verhalten des Beschäftigten erheblich gestört fühlt. Nach zwei vergeblichen Ermahnungen setzt er den Störenfried nach vorne. Der stellt daraufhin seine Kommentare ein. Eine weitere Möglichkeit ist Löschung durch Ignorieren. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn ein Auszubildender Anschluss an die Gruppe sucht, jedoch diese ihn nicht beachtet. Der Auszubildende kann sich dadurch verletzt fühlen und wird nicht noch einmal versuchen, Anschluss zu finden.

Bei all diesen Beispielen kann, ähnlich wie schon bei der Darstellung der positiven Verstärkung, ein anderes Ergebnis herauskommen. Dies hängt stark von den Erkenntnissen und Sichtweisen der Beschäftigten ab und wie sie den Zusammenhang zwischen Verhalten und Folgen interpretieren.

Im Gegensatz zu anderen Theorien greift das operante Konditionieren nicht in tiefliegende Verhaltensmuster des Beschäftigten ein, sondern in aktuelle, äußere Verhaltenseigenschaften. Das bedeutet, dass sie weniger spekulativ sind und sich mehr auf änderbare Bedingungen konzentrieren (ebd., S. 178-229).

Kognitive Lerntheorien

Im Gegensatz zu den behavioristischen Lerntheorien erweitern die kognitiven Lerntheorien ihr Blickfeld, indem sie das Bewusstsein bzw. das menschliche Gehirn als Ort des Lernens mit einbeziehen. Bekannte Kognitivisten sind Tolman und Lewin (vgl. Götz/Schmid 2004, S. 185).

Bei dieser Theorie steht das Stimulus-Organismus-Response-Paradigma (S-O-R-Paradigma) im Vordergrund, welches sich am Einsichtslernen, also dem Erwerb von bestimmten kognitiven Strukturen, orientiert (ebd., S. 185).

Ursprung des Wissens ist bei den Kognitivisten, im Gegensatz zu den Behavioristen, nicht Erfahrung (Empirismus⁵³), sondern Denken (Rationalismus). Somit gehen diese Theorien einen Schritt weiter, da sie die gemachten Erfahrungen als Grundsubstanz sehen, welche im menschlichen Gehirn noch weiter verarbeitet werden müssen (ebd., S. 185).

Vor diesem Hintergrund sind Kognitivisten besonders stark an den kognitiven Rahmenbedingungen beim Erwerb und bei der Prozessierung von Wissen interessiert (ebd., S. 185).

Der bekannte amerikanische Psychologe Edward Tolman gilt als Wegbereiter des Kognitivismus. In seinem Buch „*Purposive behaviour in animals and men*“ (1932) vertritt Tolman die Meinung, dass Menschen durch Einsicht lernen (ebd., S. 185).

Aufgegriffen und konkretisiert wurde der handlungstheoretische Ansatz des zielstrebigem Verhaltens von George A. Miller, Eugene Galanter und Karl H. Pribram im Jahre 1960.

Das von ihnen entwickelte TOTE-Modell (Sequenz von Test - Operate - Test - Exit) sieht die Handlung selbst als Regulativ. Dieses Modell geht davon aus, dass durch kontinuierliche Wiederholung der Abfolge von Handlung (Test), Anpassung der Handlung (Operate) in Abhängigkeit vom erlebten Erfolg oder Misserfolg und wiederum Handlung (Test), bis schließlich eine Lösung des Problems gefunden ist (Exit), sich erfolgreiches Lernverhalten einstellt.

Mit den Theorien zum sozialen Lernen rückte das Umfeld des Lernenden in den Mittelpunkt. So entwickelte der kanadische Psychologe Albert Bandura auf Grundlage seiner „*Bobo doll study*“ die Theorie am Modell (1969), welche davon ausgeht, dass sich Menschen neue Verhaltensweisen und Fähigkeiten insbesondere durch Beobachtung bzw. Imitation aneignen können. Die Führungskraft im Betrieb wird damit zum sozialen Modell für das Erfolg ver-

⁵³ **Empirismus:** „erkenntnistheoretische Richtung, die als Quelle der Erkenntnis allein die Sinneserfahrung, die Beobachtung, das Experiment gelten lässt“ (<http://www.duden.de/rechtschreibung/Empirismus>).

sprechende, sicherheitsgerechte Verhalten. Bandura entwickelte die älteren mechanischen Stimulus-Response-Theorien des Verhaltens und der Verhaltensänderung durch Lernen weiter, da seiner Ansicht nach die Komplexität des Verhaltens nicht richtig erfasst worden ist. Komplexe Verhaltensweisen, die für das Überleben in einem Gesellschaftssystem erforderlich sind, wie die Beherrschung von „Sprache, Sitten, Berufsverhalten, familiären Gebräuchen, die erzieherischen, religiösen und politischen Praktiken“, können aus seiner Sicht nicht allein auf dem Wege des Signallernens oder dem des Verstärkungslernens erworben werden. Albert Bandura ist der Meinung, dass Erkenntnisse aus dem jeweiligen sozialen Umfeld, der Verhaltensweise anderer Menschen, Lernprozesse beim Beschäftigten auslösen, bei denen durch Nachahmung dieser Verhaltensweisen die eigenen um diese erweitert werden (ebd., S. 185).

Die heutige Fortentwicklung der kognitiven Lerntheorien wird durch die Wissenschaft der künstlichen Intelligenz einerseits und der neurobiologischen Forschung (Maturana/Varela 1980) andererseits beeinflusst (ebd., S. 185).

Vertreter dieser Wissenschaftsrichtung, auch Konnektionisten genannt, erarbeiten unter Einfluss der Systemtheorie nach N. Luhmann neue Gesichtspunkte in Bezug auf das kognitivistische Verständnis über das Lernen. Einer der Pioniere auf diesem Gebiet ist der finnische Ingenieur Teuvo Kohonen. Nach seinem Modell ist das menschliche Gedächtnis in drei Subsysteme aufgebaut. Die Subsysteme lassen sich einteilen in (ebd., S. 185):

- Ultrakurzzeitgedächtnis (max. 2 Sekunden),
- Kurzzeitgedächtnis (5 - 20 Sekunden) und
- Langzeitgedächtnis (prinzipiell unbegrenzte Speicherzeit).

Bei genauerer Betrachtung kann der weiterentwickelte Ansatz von Teuvo Kohonen nicht mehr den kognitivistischen Ansätzen zugeordnet werden, sondern eher den sozialen Lerntheorien. Diese Form der Theorie bietet der Führungskraft ein gutes theoretisches Fundament für das Lernen in deren Arbeitsgruppe (ebd., S. 185).

Ähnlich wie Teuvo Kohonen entwickelten 1968 Atkinson und Shiffrin ein psychologisches Gedächtnismodell, das so genannte Drei-Speicher-Modell.

Es basiert wie bei Kohonen auf drei Speichern, die für die Informationsaufnahme und Informationseinprägung verantwortlich sind. Sensorisches Gedächtnis sowie Kurzzeitgedächtnis sind Durchgangsspeicher mit kurzer Merkzeit und hoher Verlustrate. Der Langzeitspeicher ist ein unbegrenzt aufnahmefähiger, dauerhafter Speicher. Im sensorischen Gedächtnis, auch Ultrakurzzeitgedächtnis genannt, werden die Umweltreize für kurze Zeit aufgenommen und

weiterverarbeitet. In der Arbeitsumwelt können es beispielsweise Warnschilder sein, die wahrgenommen werden und so eine Handlung beim Beschäftigten hervorrufen. Die Aktivität des sensorischen Gedächtnisses vollzieht sich automatisch.

Möchte ein Vorgesetzter die Aufmerksamkeit auf sich ziehen, um z. B. Lerninhalte zu vermitteln oder zu tadeln/loben, so kann er gezielt mit der Stimmführung, Mimik und Gestik erreichen, dass der Beschäftigte sich auf ihn konzentriert (ebd., S. 185).

Im Kurzzeitgedächtnis werden die in der Umwelt wahrgenommenen Reize und Informationen in Beziehung gesetzt und zu Einheiten zusammengefasst. Dabei entscheidet der Beschäftigte auf Grundlage z. B. seiner Vorkenntnisse, Werte und Normen, welche Informationen subjektiv bedeutsam sind und welche als unwichtig ausgeblendet werden können. Letztere Informationen gehen dann verloren (vgl. Bovet/Huwendiek 2004, S. 178-229).

Wenn ein Vorgesetzter während einer Schulung eine neue Verfahrensanweisung vorstellt und die Beschäftigten nehmen diese lediglich akustisch auf und verinnerlichen nicht den vermittelten Kontext, dann haben sie die Regelungen nach 30 Sekunden wieder vergessen. Ebenso begrenzt ist die Gedächtnisspanne, die von den individuellen Fähigkeiten, wie etwa Aufmerksamkeit, Motivation, Expertise oder Alter, der Qualität und Quantität des Lernmaterials und von der Lernsituation, beeinflusst wird (ebd., S. 178-229).

Im Arbeitsgedächtnis werden die aus dem sensorischen Gedächtnis eintreffenden Wahrnehmungen aktiv und bewusst aufgegriffen und auf Grundlage von bereits gespeicherten Erfahrungen weiterverarbeitet. Dem Arbeitsgedächtnis stehen (mindestens) zwei sinnesspezifische Subsysteme zur Verfügung: ein visuell-räumliches und ein akustisch-sprachliches, welche beide gleichzeitig in Anspruch genommen werden können (ebd., S. 178-229).

Das Langzeitgedächtnis speichert alle im Lebensverlauf erworbenen Erfahrungen ab. Theoretisch ist es unbegrenzt aufnahmefähig.

Während die Informationsspeicherung im sensorischen und im Kurzzeit- bzw. Arbeitsgedächtnis nur mit einer Aktivierung von Gehirnzellen einhergeht, bewirkt die dauerhafte Speicherung im Langzeitgedächtnis Veränderungen in der Gehirnstruktur.

Hierbei werden Synapsen, d. h., die Verbindung zwischen Nervenzellen, durchlässiger. Somit ist das Langzeitgedächtnis bei der Aktivierung der anderen Gedächtnisformen immer beteiligt. Sowohl für die Bildung von Wahrnehmungen als auch für alle weiteren Erkenntnis- und Selektionsschritte werden gespeicherte Erfahrungen aus dem Langzeitgedächtnis herangezogen (ebd., S. 178-229).

Gespeicherte Daten im Langzeitgedächtnis können jedoch auch verloren gehen. Beispielsweise können Informationsüberlagerungen (unzureichende Verarbeitung), Interferenzen (Verwechslung beim Abrufen), motiviertes Vergessen (Verdrängen) oder Läsionen dazu führen.

Es ist erstaunlich, dass das Drei-Speicher-Modell trotz der enormen Entwicklung der Neurobiologie überlebt hat. Dass das Drei-Speicher-Modell dennoch weiterhin wissenschaftlich herangezogen wird, hängt vermutlich mit einer anschaulichen Darstellung des komplexen neuronalen Netzes zusammen (ebd., S. 178-229).

Während die Befürworter der Entwicklungstheorien endogene, im Organismus verankerte Faktoren als treibende Kraft ansehen, die zu Verhaltensänderungen führen, so spielt dieses bei den Behavioristen nur eine untergeordnete Rolle. Bei ihnen beschränkt sich die Sichtweise auf das Lernen (ebd., S. 178-229).

Die Ausdifferenzierung und Veränderung des Verhaltens von der Geburt bis zum Tod ist unter behavioristischer Perspektive Ergebnis von Umwelteinflüssen und wird als Resultat der jeweiligen Lerngeschichte des Individuums interpretiert. Bei genauerem Hinsehen, vor allem mit Blick auf die klassischen Behavioristen, ist allerdings eine vorsichtige Relativierung dieser Aussage erforderlich. Faktoren, wie beispielsweise das angeborene Reflexverhalten, bilden auch in der Perspektive des klassischen Behaviorismus den Ausgangspunkt für eine Verhaltensänderung durch Konditionierung. Und keine der Theorien von Skinner oder Pawlow bestreiten, dass soziale Umwelt- und Reifungseinflüsse einen Einfluss auf die Verhaltensweise des Menschen haben (ebd., S. 178-229).

Lerntheoretiker haben sich - im Gegensatz zu den humanistischen Psychologen (wie z. B. Maslow) - ausführlich mit dem Geld als Beweggrund menschlichen Handelns beschäftigt. Geld hat demnach eine eigenständige, von dem situativen Vorhandensein realer Bedürfnisse unabhängige Bedeutung erlangt, weil es vom Individuum als Belohnung für den Lernakt selbst verstanden wird - gleichsam als Preis für den Aufschub der tatsächlichen Bedürfnisbefriedigung. Geld wird als „generalisierter Verstärker“ gesehen, der in der Lage ist, eine Vielzahl einzelner, situativer Bedürfnisse zu befriedigen. Dadurch erlangt es als Stimulans einen Wert an sich (ebd., S. 178-229).

Die Lerntheorien veranschaulichen wissenschaftliche Ergebnisse über den Ablauf von Lernprozessen, wie sie etwa bei der Verarbeitung von Informationen im Bereich der Sicherheit und Gesundheit auch von Relevanz sind. Insgesamt sollten dabei drei Theorien berücksichtigt werden: Behaviourismus (Lernen durch Verstärkung), Konstruktivismus (Lernen durch persönliches Erleben, Erfahren und Interpretieren) und der Kognitivismus (Lernen durch Er-

kenntnis, durch Einsicht). Von Vertretern des Pragmatismus wird heutzutage allen Lerntheorien eine Gültigkeit zugewiesen. In der Wissenschaft wird demnach auf eine Mischung der unterschiedlichen Aussagen und wissenschaftlichen Resultate zurückgegriffen. Dies erfolgt auch im weiteren Verlauf der Arbeit. Die Erkenntnisse der verschiedenen Theorien werden im Nachfolgenden im Hinblick auf die Informationsvermittlung und -verarbeitung in betrieblichen Systemen miteinander kombiniert, um den unterschiedlichen inhaltlichen Anforderungen und Lerntypen gerecht zu werden.

2.4 Betriebliche Motivationsformen

Entsprechend den Motivationstheorien kann die in der Fachliteratur oft diskutierte Frage, ob ein Betrieb einen Beschäftigten bezüglich Arbeitssicherheit überhaupt motivieren könne oder ob nicht jeder Beschäftigte von sich aus motiviert sein müsste, noch nicht ausreichend beantwortet werden. Grundsätzlich bringt jeder Beschäftigte die notwendige Motivation mit, jedoch nicht immer unbedingt die vom Arbeitgeber gewünschte Motivation. Beeinflusst wird das menschliche Verhalten zunächst einmal durch das Ziel der Verwirklichung der eigenen Interessen und Lebensprioritäten. Diese innere Motivation ist ein fester Bestandteil der Persönlichkeit und ist durch das Handeln von Führungskräften und Kollegen so gut wie nicht zu beeinflussen. Um die Arbeitsschutzperformance im Betrieb zu steigern, ist das betriebliche Management daran interessiert, eine Verbindung zwischen der inneren Motivation des Beschäftigten und den Interessen und Zielen des Betriebes herzustellen.

Der Betrieb muss versuchen, den Bedürfnissen des Beschäftigten genau dann zu entsprechen, wenn der Beschäftigte im Sinne des Betriebes handelt – also beispielsweise, indem der Vorgesetzte ihn lobt und anerkennt, wenn er eine Arbeit sicher ausgeführt hat. Ebenso ist nicht tolerierbares Verhalten durch den Vorgesetzten zu tadeln. Die durchgeführten Sanktionen führen aber nur dann zum Erfolg, wenn diese an der inneren Motivation des Beschäftigten ansetzen und die Handlungsfolgen beeinflussen. In der Psychologie wird hier auch von „Kontingenz-Management“ gesprochen. Eine Möglichkeit des Kontingenz-Managements sind Anreizsysteme (<http://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/kulturveraenderung.php>).

Im Alltag eines organisationalen Geschehens geht es darum, die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten durch geeignete Anreize anzuregen. Einfluss auf die innere Motivation des Beschäftigten haben nicht nur Anreize und positive Konsequenzen, wie beispielsweise Anerkennung, Lob oder Honorierung, sondern auch negative Konsequenzen. Positive und negative Konsequenzen liegen dabei sehr nahe beieinander. So können beispielsweise Prämien, die

einem Beschäftigten nicht gewährt werden, da er sich nicht sicherheitsgerecht verhält, als Bestrafung vom Beschäftigten angesehen werden. Eigentlich müssten dem Beschäftigten keine Prämien für sicheres Verhalten ausbezahlt werden, und eine Prämie hierfür wäre ein Entgegenkommen des Betriebes.

Kritik, Tadel oder auch eine Bestrafung markieren sehr viel klarer, welches Verhalten aus Sicht der Vorgesetzten oder der Umgebung nicht akzeptabel ist. Damit beeinflussen sie auch die persönliche Kosten-Nutzen-Bilanz eines Mitarbeiterverhaltens stärker als neutrale Reaktionen (ebd.).

Das ist vor allem dann von Bedeutung, wenn ein Verhalten, für sich genommen, mehr positive als negative Konsequenzen aufzeigt. So ist es für den Beschäftigten wesentlich angenehmer, sich der Arbeitsmittel vor Ort zu bedienen, auch wenn diese für die Arbeit ungeeignet sind (Schraubenzieher wird als Meißel genutzt) und sich das geeignete Arbeitsmittel von einem entfernteren Ort zu holen. Gerade wenn die Arbeiten nicht oft wiederholt werden, ist die Motivationsschwelle wesentlich höher, das Arbeitsmittel zu holen, als wenn das Arbeitsmittel den ganzen Tag benutzt wird. Dieses Verhalten belohnt sich also selbst und wird sich von daher kaum ändern, wenn keinerlei negative Reaktionen erfolgen (ebd.).

Das Kontingenz-Management beeinflusst nicht nur nach dem Top-down-Prinzip, sondern auch bottom-up sowie seitwärts auf Kollegenebene. Ein wesentlicher Aspekt menschlichen Zusammenlebens und Zusammenarbeitens ist die stete positive oder negative Reaktion auf das Handeln von Mitmenschen. Das Beeinflussen anderer Menschen durch positive und negative Verhaltenskonsequenzen gehört zum alltäglichen Leben und ist Grundlage der Kommunikation. Wichtig im Berufsleben sind jedoch die persönlichen Präferenzen, an denen sich der Betrieb orientieren sollte. Dies kann aber nur insofern erfolgen, indem die gewährten Anreize den Bedürfnissen und Motiven der Beschäftigten entsprechen. Jemand, der nicht viel Wert auf seinen Status im Betrieb legt, kann beispielsweise schlecht mit einem teuren Dienstwagen motiviert werden. Um eine Balance zwischen den Betriebsinteressen und den Mitarbeiterinteressen zu erzielen, ist es zum einen wichtig, Verständnis für diesen Ausgleichsprozess zu entwickeln, etwa in Hinblick darauf, was dem Beschäftigten wichtig ist und was er vermeiden will.

Zum anderen benötigt der Vorgesetzte die systematischen Möglichkeiten, einen Teil der Wünsche umzusetzen. Dies bedeutet, dass Anreize nicht immer monetärer Natur sein müssen, sondern sich vielmehr an den Bedürfnissen des Beschäftigten ausrichten. Der Vorgesetzte muss Empathie aufbringen und sich mit seinen Beschäftigten auseinandersetzen. Dieses kostet

in der Regel Zeit sowie Einsicht und setzt einen bestimmten Menschentyp als Führungskraft voraus.

Geld ist ohne Zweifel ein Motivator, der bei vielen Menschen motivierend wirkt, insbesondere weil ein monetärer Anreiz in die Erfüllung vieler anderer Bedürfnisse investiert werden kann. Dennoch stößt die Motivationswirkung von Geld schnell an Grenzen, denn viele Beschäftigte erwarten mehr als eine Maximierung ihrer Kaufkraft.

Neben den monetären Motiven werden die Beschäftigten auch durch soziale Motive geleitet, indem der Beschäftigte sich einen Platz in der Gesellschaft durch seine Arbeitsaufgabe erarbeitet bzw. die Herausforderung sucht, sich zu verbessern. Eine solche Herausforderung reicht über die reine Arbeitsaufgabe und den damit verbundenen Platz in der Gesellschaft hinaus. Hier erfolgt eine Prägung des Beschäftigten über das Bedürfnis nach Individualisierung (ebd.).

Neben der Aufgabe und der Herausforderung sucht der Beschäftigte nach „Selbsttranszendenz“. Das heißt, dass er nach einer Aufgabe und einem Sinn sucht, indem der Beschäftigte erst dann die Erfüllung gefunden hat, wenn er aus sich heraustritt und die Leidenschaft an einer Sache oder an einem Menschen verspürt. In der Tat sind die wenigsten Menschen auf die Dauer damit zufrieden, irgendeine Tätigkeit auszuführen, in der sie keinen Sinn sehen und mit der sie sich nicht identifizieren können (ebd.).

Genau an diesem Bedürfnis müssen betriebliche Anreizsysteme ansetzen, die es dem Beschäftigten ermöglichen, sowohl seine finanziellen als auch sozialen Motive zu befriedigen. Es reicht demnach nicht aus, vereinzelt ein paar Anreize zu setzen und zu hoffen, dass das gewünschte Verhalten sich einstellt, sondern es muss viel mehr ein System geschaffen werden, welches dem Management dazu dient, die Aktivitäten und Anstrengungen von Beschäftigten in produktiven Organisationen auf das Erreichen von Organisationszielen zu lenken. Hiermit haben die Führungskräfte die Gelegenheit, menschliches Handeln und Verhalten zu beeinflussen.

Möglichkeiten zur Verhaltensbeeinflussung setzen sich dabei aus zwei Elementen zusammen:

- 1) Individualverhalten: Hierzu gehört die Koordination und Lenkung der Aktivitäten von Beschäftigten. Dies setzt für das Management die Kenntnis der Bedingungen des menschlichen Verhaltens voraus. Eine effektive Leistung ist nur auf der Basis zuverlässiger Antizipation individueller Handlungen und der ihnen zugrunde liegenden Motive möglich.
- 2) Führungsverhalten: Für die Lenkung und Steuerung der Beschäftigten durch geeignete Führungs- und Kommunikationsstile bedarf es eines bestimmten Führungstyps.

Individual- und Vorgesetztenverhalten sind zwei komplementäre Elemente des Beeinflussungsprozesses bzw. von Anreizsystemen, die dann als effektiv anzusehen sind, wenn die betreffenden Mitglieder der Organisation in gewünschter Weise handeln.

Betriebliche Anreizsysteme werden dabei in drei verschiedene Ebenen unterteilt, welche, einzeln betrachtet, jeweils eine eigene Anreizwirkung darstellen und als solche auch wahrgenommen werden sollten (vgl. Molkentin 2007, S. 24).

- 1) Anreizsystem im weitesten Sinne: Verhaltensbeeinflussende Stimulationen gehen stets von den vorhandenen innerbetrieblichen Bedingungen aus. Hier wird durch jede strukturelle, prozessuale oder operative Entscheidung/Umsetzung ein Anreizsystem bewusst oder unbewusst geschaffen: Der Betrieb ist ein Anreizsystem.
- 2) Anreizsystem im weiteren Sinne: Analytisch betrachtet vollzieht sich die Führung eines Betriebes innerhalb eines Führungssystems. Angesichts der Managementfunktionen lässt sich dieses in unterschiedliche Untersysteme aufteilen: Planungs- und Kontroll-, Organisations- sowie Personal- und Anreizsystem, welche als Führungsinstrumente mit Hilfe der zielgerichteten Gestaltung auf die Motivation der Beschäftigten wirken: Der Betrieb hat ein Anreizsystem.
- 3) Anreizsystem im engeren Sinne: Aus der generellen Systemgestaltung werden zeitspezifisch individuelle Anreizpläne abgeleitet, welche sich konkret auf einzelne Beschäftigte richten: Der Betrieb setzt individuelle Anreizsysteme ein.

Gerade im Hinblick auf den untersten Punkt muss zur Gestaltung von Anreizsystemen verschiedensten Anreizen, nach Art und Quelle der Bedürfnisbefriedigung geclustert werden. Durch betrieblich geschaffene Anreizsysteme sollen die Motive der Beschäftigten aktiviert und die kognitiven Komponenten positiv beeinflusst werden. Prinzipiell besteht bei verschiedenen Elementen eines Anreizsystems, z. B. variable Entgelte, Karrieresystem, die Möglichkeit, eine direkte Verknüpfung zu betrieblichen Zielen vorzunehmen.

Anreize können dadurch Art und Intensität des Mitarbeiterverhaltens nachhaltig beeinflussen, indem sie dieses entsprechend positiv oder negativ sanktionieren.

Hierbei kann zwischen extrinsischen und intrinsischen Anreizen unterschieden werden (vgl. Schanz 1991, S. 13). Der Unterschied besteht darin, dass die extrinsische Motivation als Mittel zum Zweck der Bedürfnisbefriedigung angesehen wird, während die intrinsische Motivation dazu auf unmittelbare Weise beitragen kann. Innerhalb der extrinsischen Motivation kann

nach Art des Anreizobjekts zwischen materiellen und immateriellen Anreizen differenziert werden (siehe Tabelle 2).

Gerade im Hinblick auf den Wertewandel ist es nicht verwunderlich, dass den materiellen und immateriellen Anreizen eine besondere Bedeutung beigemessen wird. Insbesondere die immateriellen Elemente eines Anreizsystems spielen bei der Schaffung eines besonderen sozialen Klimas. Hier stellt sich die Frage, ob dadurch zwangsläufig der materielle Anreiz, speziell das Entgelt für die geleistete Arbeit, automatisch an motivierender Kraft verliert? Oft wird beim Geldanreiz übersehen, dass dieser Leistungsanreiz ein nahezu universelles Mittel der Bedürfnisbefriedigung ist. Nach Schranz liegt sein instrumenteller Wert darin, dass „untergeordnete“ Existenzbedürfnisse ebenso befriedigt werden, wie auch „höhergeordnete“ Bedürfnisse wie z. B. Macht, Wertschätzung und Status. Demnach kann sogar davon ausgegangen werden, dass der Wertewandel eher zur Steigerung dieses Leistungsanreizes geführt hat.

Hinsichtlich der Wirkung von monetären Gratifikationen kann beobachtet werden, dass Individualanreize leistungswirksamer sind als Gruppenanreize oder gar verschiedene organisationsweite Anreize, etwa in Form von Mitarbeitererfolgs- und -kapitalbeteiligungen.

| Extrinsische Motivation | | | | Intrinsische Motivation |
|---|-------------------------------|--|---|--|
| <i>Materielle Anreize</i> | | <i>Immaterielle Anreize</i> | | Die Arbeit selbst stellt die Motivation dar. |
| Finanzielle Anreize | | Mitarbeiterorientiert Soziale Anreize | Betriebsorientiert Organisatorische Anreize | |
| Direkte finanzielle Anreize | Indirekte finanzielle Anreize | Führungsstil Partizipation Soziale Beziehungen | Arbeitszeitsysteme Karriereanreize Personalentwicklung Personaleinsatz | |
| Leistungsorientierte Entlohnung Erfolgsorientierte Teamorientierte Shareholder Value Konzept | Fringe Benefits | Anerkennung Kommunikation | | |

Tabelle 2: Motivationsformen (Quelle: In Anlehnung an Thom 2000, S. 190)

Materielle Anreize mischen sich aber oftmals mit immateriellen Anzeilelementen. Individualanreize (und ggf. auch Gruppenanreize) spielen beispielsweise im Zusammenhang mit dem

betrieblichen Vorschlagswesen eine Rolle; Gruppenanreize sind damit untrennbar mit dem Qualitätszirkel verbunden (ebd., S. 12-16). Für eine erfolgreiche Verhaltensbeeinflussung ist somit die Berücksichtigung aller Anreizarten notwendig (vgl. Knappe 2009, S. 31f.).

2.4.1 Extrinsische Motivation

Im Gegensatz zur intrinsischen Motivation wird der Beschäftigte bei der extrinsischen Motivation durch äußere Anreize angeregt, nicht aus eigenem inneren Antrieb. Deswegen wird sie auch als Fremd- oder Außenmotivation bezeichnet (vgl. F. M. 2008, S. 29-32).

Die extrinsische Motivation ist geprägt durch Lern- und Arbeitsanreize, die durch folgende drei Punkte bestimmt werden:

- 1) Entlohnung,
- 2) soziale Kontakte in der Arbeit,
- 3) die Möglichkeit einer Weiterentwicklung (Beförderung).

Äußere Anreize müssen nicht immer positiv für den Beschäftigten sein, wie z. B. Belohnungen, Lob, Beförderung, Geld, Macht, Anerkennung. Es kann sich hierbei auch um Sanktionen (z. B. Tadel, disziplinarische Maßnahmen, Versetzung) handeln (ebd., S. 29-32).

Bei der extrinsischen Motivation trägt nicht die Tätigkeit selbst, sondern die Folgen zur Zufriedenheit bei. Die Arbeit an sich ist hier nur ein Werkzeug, um auf dem Umweg über äußere Anreize die eigentliche Bedürfnisbefriedigung zu erreichen (ebd., S. 29-32).

Sie tritt also nicht spontan auf, sondern entwickelt sich infolge einer Aufforderung, welche eine positive Resonanz erwarten lässt (vgl. Molkentin 2007, S. 13-17).

Der extrinsische Beschäftigte ist durch zwei Menschentypen geprägt:

- 1) Der Einkommensmaximierer: Er ist nur am Gelderwerb interessiert, welcher von ihm meist zur Bedürfnisbefriedigung nach Konsumgüter verwendet wird.
- 2) Der Statusorientierte: Er reagiert auf Erfolge Anderer neidisch, ist außenorientiert, möchte sich in jeder Hinsicht von Anderen absetzen und richtet sich nach der Einschätzung Anderer.

Im Allgemeinen lassen sich Anreize in materielle (monetäre) und immaterielle (nichtmonetäre) unterscheiden (siehe Abbildung 9). Weiterhin lassen sich die monetären Anreize in freie materielle und gebundene Leistungen unterscheiden, wobei die freien materiellen Anreize von der individuellen Leistung eines Beschäftigten abhängig sind. Fixe Anreize sind von der Leis-

tung unabhängig und richten sich nach den Marktbedingungen und den Anforderungen einer bestimmten Tätigkeit. Die nicht materiellen Anreize lassen sich weiter in soziale Anreize, Anreize der Arbeit selbst und Anreize des organisatorischen Umfelds aufteilen (ebd., S. 12).

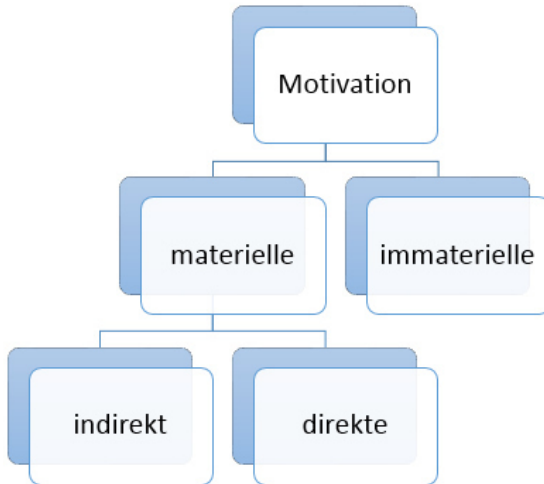


Abbildung 9: extrinsische Motivation (F. M. 2008, S. 29-32)

Materielle Anreize

Materielle Anreize lassen sich in direkte und indirekte finanzielle Leistungen einteilen, wie z. B.:

Fixe materielle Anreize,

- Betriebliche Sozialleistungen,
- Vorschlagswesen,
- Versicherungsleistungen (Renten-, Kranken-, Arbeitslosen-, Unfallversicherung),
- Betriebsrente,
- Kapitalbeteiligungen (Mitarbeiterdarlehen, Genuss-Scheine),
- Naturalleistungen (Betriebskantine, Betriebskindergarten, Betriebsarzt, Dienstwagen, Werkswohnung),
- Sonderkonditionen für Betriebsprodukte,

Freie materielle Anreize (tätigkeitsbezogene Leistungen),

- Erfolgsbeteiligung,
- Bonus-, Tantieme- oder Provisionszahlungen,
- Sonderentgelte,
- Leistungszulagen,
- Erfolgsbeteiligungen (Betriebsgewinn, Ausschüttungsgewinn, Substanzgewinn),
- Lohn (Zeitlohn, Akkordlohn, Prämienlohn).

Anders als bei der Behebung physiologischer Mangelzustände wie Hunger oder Durst, unterliegt das Streben nach monetären Anreizen nicht dem Sättigungsgesetz⁵⁴ (vgl. Schanz 1991, S. 260ff.). Für das Verständnis der Leistungsmotivation ist der Sachverhalt wichtig, dass materielle Anreize wie Arbeitsplatzsicherheit, beruflicher Aufstieg oder Lohn nicht unmittelbar auf eine bestimmte Verhaltensweise folgen, sondern sie sind mehr oder weniger weit gesetzte Fernziele.

Diese Ziele sind dem Beschäftigten während seiner normalen Arbeit nicht ständig gegenwärtig. Dennoch haben diese Fernziele eine motivierende Wirkung. Auch wenn sie unbewusst wirken, beeinflussen sie die Einstellung des Beschäftigten zur Arbeit.

Die Bedeutung von monetären Anreizen innerhalb der Gesamtmotivation unterliegt jedoch dem Wandel der Bedürfnisse der einzelnen Beschäftigten (ebd., S. 264f.). Materielle Anreize im Bereich der Arbeitssicherheit machen nur Sinn, wenn diese nicht als einmalige Zuwendung am Ende eines Jahres ausgezahlt werden, sondern die Zahlung in einem direkten Zusammenhang mit der erbrachten Arbeitssicherheitsleistung des Beschäftigten steht.

Der Beschäftigte muss also die Beziehung zwischen seiner persönlichen Leistung und der Zuwendung erkennen (ebd., S. 886-891).

⁵⁴ **Sättigungsgesetz:** siehe Gossen'sche Gesetze.

Die motivatorischen Auswirkungen des materiellen Anreizes auf den Beschäftigten hängen hier maßgeblich von Folgendem ab:

- der Höhe des persönlichen Erfolgsanteils des Beschäftigten in Relation zu seinem sonstigen Lohn bzw. Gehalt,
- der Erkennbarkeit des Zusammenhangs zwischen der erbrachten Arbeitsleistung und dem erzielten Erfolg und
- dem zeitlichen Verlauf der Auszahlung des Erfolgsanteils an der erbrachten Arbeitsleistung (vgl. Schanz 1991, S. 260ff.).

Das Entgelt, gemeint sind damit neben dem Gehalt auch andere materielle Anreize, ist nicht von alleiniger Bedeutung für die Motivation des Beschäftigten, nimmt aber eine überragende Rolle ein. Das richtige Entgelt ist also eine absolut notwendige, aber bei weitem nicht hinreichende Bedingung für die Leistungsbereitschaft des Beschäftigten.

Wichtig jedoch ist, dass materielle Anreize nie alleine ausschlaggebend sind. Die Motivstruktur des Beschäftigten setzt sich vielmehr aus mehreren Einzelbedürfnissen zusammen und muss daher zwangsläufig auch einem ganzen Bündel korrespondierender Anreize bzw. Anreigungsbedingungen gegenüberstehen (ebd., S. 16ff.).

Die Übergänge zwischen monetären und nichtmonetären Anreizen sind zum Teil fließend. So kann beispielsweise eine Beförderung sowohl ein nichtmonetärer Anreiz (Status/Entwicklungsmöglichkeit) als auch ein monetärer Anreiz (Gehaltserhöhung) sein.

Das Management muss den Wertewandel erkennen und gezielt auf die Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen, um so mit gezielten Anreizen das gewünschte sichere Verhalten zu erreichen.

Immaterielle Anreize

Immaterielle Anreize lassen sich nur sehr schwer erfassen bzw. messen. Unter einem immateriellen Anreiz sind laut Przygodda „die Gesamtheit aller bewusst gestalteten und auf einander abgestimmten nicht geldlichen Anreize (Stimuli) und Anreizinstrumente, die ein Betrieb seinen Beschäftigten im Gegenzug zu deren Arbeitsleistung anbietet.“

Zu den nicht monetären Anreizen gehören beispielsweise:

Soziale Anreize,

- Gruppenmitgliedschaft,
- Sport- und Freizeitaktivitäten,
- Betriebsklima - Arbeitsbeziehungen zu Vorgesetzten, Gleichgestellten, Unterstellten,
- Führungsstil (Macht),
- Anerkennung und Statussymbole (Auszeichnungen, Titel),
- Kommunikation und Information,

Anreize bedingt aus der Arbeit,

- Ausbildungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten,
- Entwicklungsangebote/-möglichkeiten (Fach- oder Führungslaufbahn),
- Arbeitszeit- und Pausenregelung,
- Grad der Autonomie,
- Arbeitsinhalt,
- Arbeitsplatzgestaltung,

Anreiz bedingt aus Organisation,

- Betriebsgröße,
- Betriebsimage,
- Betriebsstandort,
- Arbeitsplatzgarantie.

Bei den nicht monetären Anreizen handelt es sich oft um einzigartige und situationsbedingte Belohnungen, die von einzelnen Beschäftigten unterschiedlich beurteilt werden und die es für den Betrieb schwierig machen, mit diesen entsprechend zu arbeiten und Verhalten damit zu steuern. (vgl. Knappe 2009, S. 42-45).

Soziale Anreize

Grundlage zur Schaffung von Anreizen ist das Betriebsleitbild und die daraus abgeleiteten Führungsgrundsätze, die diese meist wenig konkret und situativ beschrieben, sondern eher wesentliche Grundsätze vorgeben. Die individuelle und situative Ausgestaltung und der praktische Nutzen wird den einzelnen Führungskräften überlassen, die hierfür in ihrer Sozialkompetenz geschult werden. Gerade die Betriebsgrundsätze sind für die Führungskräfte wichtig und verpflichtend.

Während das Leitbild eher eine „konkrete Utopie“ darstellt, erfüllen die Grundsätze eine nach innen gerichtete Funktion, indem es die Organisationsmitglieder auf bestimmte Werte und Handlungsprinzipien einchwört.

Der Unterschied zwischen Leitbildern und Führungsgrundsätzen besteht also darin, dass Leitbilder das Sein (so sind wir, so wollen wir sein), während die Grundsätze das Sollen (so sollen wir uns verhalten) wiedergeben (vgl. Gonschorrek 2004, S. 52).

Sowohl das Leitbild als auch die Werte und Grundsätze können nicht von anderen Betrieben adaptiert werden. Jeder Betrieb muss seine Spezifika berücksichtigen und die eigene Betriebsidentität formen. Wichtiger Bestandteil ist hierbei das Commitment des Managements und der Führungskräfte. Die Sicherheitskultur wird vor allem vom Management und den Führungskräften beziehungsweise den direkten Vorgesetzten geprägt. Sie ist nicht delegierbar. Der klare Veränderungswille von oben muss für alle erkennbar sein. Die Beschäftigten nehmen sehr sensibel wahr, was die Führungskräfte betonen, beachten, messen und belohnen und wie sie kritische Situationen bewältigen (vgl. Kobi 2008, S. 74). Ein Element sind dabei beispielsweise die Führungsstile. Um Motivation beim Beschäftigten abzurufen, ist es entscheidend, welchen Führungstyp eine Führungskraft verkörpert.

Einer der Ersten, der eine Unterscheidung zwischen den Begriffen Führer und Manager vornahm, war Abraham Zaleznik (1977).

Den wesentlichen Unterschied sah Zaleznik im mentalen Grundmuster der beiden Typen, insbesondere im Umgang mit „chaos and order.“ (vgl. F. M. 2008, S. 15).

Der Manager verkörpert hierbei eher den Bereich der „order“ und kann mit „chaos“ nicht so gut umgehen. Er ist problem- und prozessorientiert bei seinem Vorgehen und sucht bei seiner Arbeit Stabilität und Kontrolle, welche er im Chaos nur schwer erfährt. Um den Überblick zu behalten, lenkt er meist die Prozesse aus der Distanz (ebd., S. 15).

Der Führer hingegen toleriert das Chaos und versucht, mit seinen Visionen und ohne den Einsatz von formeller Autorität seine Mitmenschen zu begeistern und zu bewegen (ebd., S. 15).

Der situationstheoretische Ansatz spezifiziert, welcher Führungsstil den gewünschten Erfolg erzielt. Dieser Ansatz beschreibt das situative Führen, indem die Vorgesetzten durch permanente Wahrnehmung und Berücksichtigung der sich verändernden Umwelt, z. B. durch politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Einflüsse, ihr Führungsverhalten anpasst.

Sie müssen auf die vorherrschenden Situationen, die Art der Tätigkeit und die Mitarbeiterbedürfnisse eingehen, darauf reagieren und dabei die Leistungs- und Zufriedenheitswirkungen beurteilen (vgl. Knappe 2009, S. 42-45).

Dieses Verhalten erwartet von der Führungskraft eine Menge Arbeit und ist damit nicht statisch, sondern muss wie ein Prozesskreis betrachtet werden, der dynamisch korrigiert wird (vgl. F. M. 2008, S. 17). Eine weitere wichtige Rolle spielt der Führungsstil gerade bei der Personalerhaltung. Durch die Vermeidung von starren Strukturen lassen sich die individuellen Motive der Beschäftigten und deren Teilnahme- und Leistungsverhalten beeinflussen. In der Literatur lassen sich keine schlüssigen Beweise finden, welche Führungsstile in einem Betrieb besonders geeignet sind. (vgl. Knappe 2009, S. 42-45).

Es sind also eher diese Eigenschaften, die ein Vorgesetzter mitbringen muss. Dabei muss er auf die Beschäftigten eingehen können und Empathie für sie empfinden. Um dies zu bewerkstelligen, ist die Kommunikation als ein weiteres wichtiges Element erforderlich. Durch sie werden beispielsweise Informationen oder Anerkennung weitergegeben.

Um die Grundsätze in die Organisation zu manifestieren, muss das Management seiner Führungsaufgabe nachkommen und den zweiseitigen Kommunikationsprozess, die zielorientierte Gestaltung, die Bildung von Visionen und Zielen sowie die Zielvorgabe unterstützen.

Die Führungsaufgaben bilden dabei das Fundament für die drei wichtigsten Führungsfunktionen, welche sich aus

- 1) Koordination,
- 2) Motivation und
- 3) Repräsentation

aufbauen (vgl. F. M. 2008, S. 13ff.).

Führungskräfte müssen verstanden haben, dass ihre Beschäftigten Teil der verändernden Einflüsse sind.

Daraus ergibt sich für die Führungskräfte, dass diese sich kontinuierlich mit ihren Beschäftigten auseinandersetzen. Führungskräfte haben in allen Hierarchieebenen die Verpflichtung, Arbeitsziele so aufzuarbeiten, dass sie von den Beschäftigten verstanden werden und sich für sie entsprechende Handlungsvorgaben erschließen. Hierdurch kann die Führungskraft das sicherheitsgerichtete Zusammenwirken aller Beschäftigten sicherstellen und entsprechende Prioritäten weitergeben. Weiterhin müssen sie durch ihre Vorbildfunktion die gewünschten Verhaltensweisen vorleben und somit ein Bewusstsein für Sicherheitskultur in ihrem Arbeitsumfeld schaffen. Sofern die gewünschten Verhaltensweisen gezeigt oder nicht gezeigt werden, ist die Führungskraft gefragt, zu reagieren. Sie muss darstellen, dass negative Verhaltensweisen nicht geduldet und positive Verhaltensweisen gestärkt werden. Die Beobachtung und Wahrnehmung solcher Verhaltensveränderungen setzt ein auf Vertrauen basierendes Arbeitsklima voraus, in dem der Sicherheit innerhalb des Betriebes oberste Priorität zugewiesen wird. Erreicht wird dieser Umgang nicht, indem die Schuld beim Beschäftigten gesucht wird, sondern indem die Kompetenz des Beschäftigten anerkannt und gefördert wird. Die Anerkennung erfüllt hier eine Orientierungs- und Motivationsfunktion. Relevant ist jedoch, dass durch inhaltliche Klarheit und zeitliche Nähe der Bezug zum anerkannten Verhalten gewahrt wird. Empirische Studien haben übereinstimmend eine hohe Wirkung von Anerkennung aufgezeigt (vgl. Knappe 2009, S. 42-45).

Wichtig ist die offene und sachliche Auseinandersetzung sowohl des Vorgesetzten und des Beschäftigten als auch der Gruppe untereinander in der Art und Weise, dass das Betriebsklima nicht beeinträchtigt und eine motivations- und kompetenzerhaltende Führung praktiziert wird. Dazu gehört auch, dass bei Abstimmungen das Gesamtinteresse im Vordergrund steht und nicht des Individuums (vgl. F. M. 2008, S. 17).

Auch technisch gut funktionierende Anlagen wirken sich, sofern wenige Störungen auftreten und die Anlagenverfügbarkeit demnach hoch ist, positiv auf die Motivation des Beschäftigten und der Belegschaft aus. Es tritt somit das subjektive Empfinden auf, dass jemand selbst Teil des Gesamtergebnisses ist und erfolgreich daran mitgewirkt hat. Voraussetzung hierfür ist aber, dass der Vorgesetzte für seine Belegschaft ein Arbeitsumfeld und -klima schafft, in dem sich die Beschäftigten wohlfühlen und sich mit den Leitprinzipien identifizieren.

Der sichere Anlagenbetrieb muss jederzeit seine Priorität aufrechterhalten. Das entsprechende Zauberwort in der gegenwärtigen Literatur lautet „Empowerment“⁵⁵. Hierdurch kann der Betrieb vermeiden, dass durch Fluktuation bei den Beschäftigten weder das „know how“ als das „know why“ verloren gehen. Nur mit entsprechender Fachkompetenz und zuverlässigem Handeln verantwortlicher Personen ist der sichere Betrieb zu gewährleisten (ebd., S. 17).

Den Beschäftigten muss durch das Management deutlich dargestellt werden, dass formale Regelungen und eigenverantwortliche Prüfungen zur Sicherheitskultur gehören. Hierfür muss die Betriebsleitung die zeitlichen und personellen Ressourcen zur Verfügung stellen. Bei den definierten betrieblichen Regelungen ist darauf zu achten, dass diese auf das notwendige Maß beschränkt bleiben und die Inhalte verständlich und praktikabel sind (ebd., S. 17).

Jedoch sollte der Betrieb berücksichtigen, dass, entsprechend der amerikanischen Managementforscherin Rosabeth Moss Kanter, die Verantwortungsbereitschaft des Einzelnen proportional zur Zahl der Regeln und Vorgaben sinkt. „Empowerment“ muss konkret realisiert werden. Die Anzahl der hier zu ergreifenden möglichen Maßnahmen ist groß (vgl. Gonschorrek 2004, S. 75).

Sie umfassen

- die richtige Delegation,
- Lean Management (die Verminderung der Zahl der Vorgesetztebenen) und das Reduzieren der Handlungsanweisungen,
- die Entwicklung eines effektiven und somit zielbezogenen Anreizsystems,
- Qualitätsmanagement hinsichtlich der Arbeitsbedingungen,
- Sozialberatung und
- Intrapreneuring, der Entwicklung von möglichst vielen (Mit-) Unternehmen im eigenen Betrieb.

⁵⁵ **Empowerment:** Der Begriff beschreibt Strategien und Maßnahmen zur Erhöhung der Selbstentfaltung und Selbstbestimmung, Stärkung von Eigenmacht, Autonomie und Selbstverfügung von Menschen oder Gemeinschaften (https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=Zv-XBy1wKkEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=u_An1Y1Nvt&sig=rVKuAQCOXIBTnhf7PNMfFNVPHbU#v=onepage&q=empowerment&f=false).

Empowerment ist somit weniger ein Managementkonzept als vielmehr ein Handlungsprinzip mit drei Schlüsselementen (ebd., S. 75):

- 1) Informationszugänge für alle Beschäftigten verbessern,
- 2) Handlungsziele und Handlungsverantwortung eindeutig definieren,
- 3) Autonomie der Beschäftigten als wertvolle Ressource einsetzen.

Durch geeignete Kommunikation können Partizipation und soziale Beziehungen gewonnen werden (ebd., S. 75).

Um die Beschäftigten dauerhaft zu einer Verhaltensänderung zu bewegen, müssen sie zum einen das Gefühl bekommen, dass sich der Betrieb für sie interessiert und sie respektiert. Zum anderen müssen die Gründe für eine Übernahme der neuen Gewohnheiten erläutert werden. Den Beschäftigten muss aufgezeigt werden, dass die Nachteile der Nichtbeachtung der neuen Verhaltensgrundsätze höher sind als deren Berücksichtigung. Die Führungskraft sollte versuchen, dem Beschäftigten Gründe aufzuzeigen, die gegen die Beibehaltung der bisherigen Gewohnheiten sprechen. Wandel braucht Lernbereitschaft und Flexibilität.

Beschäftigte aus Betrieben mit hoher Sicherheitskultur haben eine hinterfragende und kritische Grundhaltung. Sie ist durch eine hohe Kompetenz, durch ein gesundes Selbst- und Sicherheitsbewusstsein geprägt. Die kompetenzorientierte Qualifikation wird durch gezielte Aus- und Fortbildungen sichergestellt, wodurch die Beschäftigten imstande sind, Ausbildungsdefizite zu ermitteln. Sie sind somit in Bezug auf auftretende Probleme während ihrer Tätigkeit, wie z. B. Fehlhandlungen, Verhalten bei Unfällen, Brand oder bei der klassischen Notfallbereitschaft, vorbereitet und können durch richtige Verhaltensweisen angemessen reagieren.

Hier wird auch von „Self-Checking“ gesprochen. Die qualifizierte Kraft hinterfragt ihre eigenen Fähigkeiten bei Routine- oder Nichtroutine-tätigkeiten und überprüft, ob sie den Arbeitsauftrag richtig verstanden hat und ob sie über die notwendigen Arbeitsmittel verfügt, um die Arbeitssituation entsprechend ausführen zu können. Eigenschaften wie beispielsweise Selbstüberschätzung und Gleichgültigkeit sind in diesen Betrieben eher selten, da den Beschäftigten die sicherheitstechnische Bedeutung ihrer Tätigkeit und die Sicherheitsphilosophie des Betriebs bewusst sind (vgl. F. M. 2008, S. 17).

Damit der Beschäftigte eine solche Einstellung entwickeln kann, muss er seine eigenen Pflichten und Kompetenzen kennen und Bereitschaft zeigen, diese auch zu erfüllen. Hierin inbegriffen ist die Kenntnis über Verantwortlichkeiten und Schnittstellen im Betrieb, welche am Arbeitsprozess beteiligt sind. Nur so kann der Beschäftigte sich an die Regeln im Betrieb halten.

Um eine Sicherheitskultur im Betrieb aufzubauen, ist die Einhaltung der betrieblichen Regelungen unabdingbar, die sowohl für die Durchführung von Routinetätigkeiten als auch bei davon abweichenden Arbeiten gilt. Die starke Reglementierung und teilweise sehr detaillierte Beschreibung von Arbeitsprozessen beinhaltet die Gefahr, dass Anleitungen und Checklisten mechanisch abgearbeitet werden, ohne dass der Ausführende deren Inhalt richtig versteht oder ohne dass er konzentriert arbeitet.

Alle sicherheitsrelevanten Aufgaben sollen von sorgfältiger und genauer Ausführung geprägt sein. Dies beginnt bereits bei der Planung und Arbeitsvorbereitung (ebd., S. 17).

Um die eigenen Beschäftigten dazu zu motivieren, sich engagiert in die Organisation einzubringen, müssen ihnen Partizipationsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Die Einbindung eines Beschäftigten in die Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse eines Betriebes wirkt als stark intrinsischer Anreiz. Hier können die Führungskräfte durch organisatorische und personenbezogene Maßnahmen den Beschäftigten Rechte hinsichtlich der Mitentscheidung einräumen und Verantwortungen für Arbeitsaufgaben delegieren. Somit stärken die Führungskräfte nicht nur das Selbstwertgefühl der Beschäftigten, sondern verbessern zudem die Akzeptanz von Veränderungen. Entscheidend für den Umfang des Erfolges, den die Partizipation eines Beschäftigten auf seine Motivation hat, sind seine individuellen Partizipationswünsche und die wahrgenommenen Partizipationsmöglichkeiten. Die Partizipationswünsche hängen hier stark von der Persönlichkeitsstruktur des Beschäftigten ab.

Ist dieser eher eine autoritätsgläubige und unselbständige Person, so führen Partizipationsstrategien bevorzugt zu einem verängstigten Beschäftigten. Es sind Beschäftigte mit großem Demokratiebewusstsein und einem stark ausgeprägten Leistungsmotiv, die sich in solchen Partizipationsstrategien wiederfinden (vgl. Knappe 2009; S. 42-45).

Um das Partizipationsverhalten des Beschäftigten in der Unternehmung zu steigern, können entsprechende Anreizsysteme unterstützend wirken. Oft erfolgen Assoziationen mit Geld, doch bringt Geld nur eine sehr kurzfristige, oft zudem eine „korrumpierende“ Wirkung mit sich. Führungskräfte sollten hierbei vielmehr auf nachhaltige Anreize setzen wie (ebd., S. 42-45):

- Soziale Anreize: Betriebs- oder Gruppenklima, Lob und Anerkennung, Aufwertung in den Augen anderer durch das Übertragen höherwertiger Aufgaben (Motivatoren, die das Selbstwertgefühl stärken),
- Aufgabenbezogene Anreize: attraktivere Arbeitsplatzbedingungen und das Berücksichtigen der spezifischen Neigungen und Fähigkeiten („indirekte Führung“),
- Umfeldbezogene Anreize: die Organisationskultur, mit einer geschickten Öffentlichkeitsarbeit, die bewirkt, dass der Beschäftigte der Organisation gerne angehört (Bedingungsmanagement).

Weiterhin möchten Beschäftigte nicht nur die einfache Rolle des Arbeitnehmers wahrnehmen, sondern in Betriebsprozessen eingebunden werden.

Dies wirkt sich nach einiger Zeit positiv auf die Motivation aus, da sich der Beschäftigte eine „Miteigentümer-Mentalität“ angeeignet hat. Wie schnell dieser Prozess vonstattengeht, ist von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich und wird durch eine Reihe von Faktoren (Anreizen) beeinflusst. Maßgeblich sind hier die Glaubwürdigkeit und das Verhalten der Führungskräfte. Beschäftigte, die „Miteigentümer-Mentalität“ leben, kennzeichnen sich in der Regel u. a. durch (ebd.; S. 42-45):

- eine erhöhte Bereitschaft, Verbesserungsvorschläge zu formulieren,
- eine bewusstere Wahrnehmung der Betriebsabläufe,
- eine Erhöhung des Kosteneinsparbewusstseins und
- durch Teamarbeit.

Zwei wichtige Parameter müssen hierbei jedoch zusammenspielen: Zum einen die Führungskraft, die sich nicht nur auf kurzfristige Zielerreichungen konzentrieren darf, und zum anderen muss die Personalabteilung daran interessiert sein, die Fluktuation des Personal zu reduzieren. Ob es einem Beschäftigten in einem Betrieb gefällt oder ob er sich zum Wechsel in einen anderen Betrieb entscheidet, hängt von einer Reihe elementarer Faktoren ab. Dazu gehören die Art der Tätigkeit, die (gerechte) Bezahlung oder die Frage, wie sich die Zusammenarbeit mit

den Arbeitskollegen und vor allem mit den Vorgesetzten gestaltet (vgl. Schanz 1991, S. 891ff.).

Ein weiterer wichtiger Punkt des Anreizes ist das Zusammenspiel der Kollegen und Vorgesetzten untereinander. Der Motivationseffekt durch das Betriebsklima ist nicht unerheblich. Ein Beschäftigter wird dann von einem für ihn angenehmen Betriebsklima sprechen, wenn er sich mit seinen Kollegen versteht, mit seinem Vorgesetzten zurechtkommt und ihm die formellen und informellen Regeln genügend Handlungsspielraum lassen. Fluktuation und Fehltagelassen können hier messbare Kenngrößen für das Betriebsklima sein (ebd., S. 893ff.).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein kulturbewusstes Management Visionen an die Beschäftigten vermittelt und Engagement dabei zeigt, diese Visionen zu verfolgen. Das Management konfrontiert bewusst seine Beschäftigten mit deren Erwartungen und wiederholt dies in regelmäßigen Abständen. Dies beinhaltet, dass sich das Management Zeit für die Beschäftigten nehmen muss. Nur so können auch Hintergründe und Zusammenhänge ausreichend kommuniziert und die zweiseitige Kommunikation initiiert werden. Dies geht nur, wenn vom Management strikt die Vorgaben auch gelebt bzw. vorgelebt werden.

Bei den Führungskräften kann ein besonderes Augenmerk auf die jungen Nachwuchsführungskräfte geworfen werden, da diese in der Regel noch besonders anpassungsfähig und anpassungswillig sind.

Insbesondere bei etablierten Führungskräften müssen erhöhte Anstrengungen unternommen werden, um diese zur Veränderung zu aktivieren. Ihr Fokus liegt darauf, ihre Position, den damit verbundenen Status zu bewahren und ihren Einfluss geltend zu machen, um ihren Verantwortungsbereich in ihrem eigenen Sinne zu steuern. Oft hat diese Gruppe im langen Berufsleben schon so viele kurzlebige Initiativen und Konzepte erlebt, dass sie nicht hinter jeder Veränderung gleich eine Kurskorrektur vermuten. Dementsprechend ist hier das Beharrungsvermögen größer. Um diese Gruppe zu bewegen, müssen ihnen überzeugende Argumente geliefert werden, die sie davon überzeugen, dass sich die Rahmenbedingungen dauerhaft verändern werden (<http://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/kulturveraenderung.php>).

Organisatorische Anreize

Organisatorische Anreize können sowohl auf der Mikro- wie auch auf der Makroebene zum Tragen kommen. Die Makroebene betrachtet hierbei Größe, Standort, Struktur, Kultur und Image eines Betriebs, während die Mikroebene den Fokus auf die Arbeit setzt und u. a. Arbeitszeitsysteme, Karriereanreize sowie Maßnahmen der Personalentwicklung und des Personaleinsatzes betrachtet (vgl. Knappe 2009, S. 45ff.).

Durch den Einsatz gezielter Anreizsysteme bzw. Anreize kann die Leistungsfähigkeit und Effektivität der Beschäftigten bis zu einem bestimmten Maß beeinflusst werden. Zusätzlich sind die Erwartungen über Verhaltenskonsequenzen und die Urteile der Organisationsmitglieder zu berücksichtigen, ob bei der Vergabe von Gratifikationen bzw. Anreizen gerecht verfahren wird. In der Konsequenz ergibt sich hieraus ein bestimmtes Leistungsverhalten (vgl. Schanz 1991, S. 27f.).

Aktuelle Umfragen zeigen jedoch, dass Faktoren wie beispielsweise:

- facettenreiche Arbeit mit herausfordernden und vielseitigen Aufgaben entsprechend des Mottos „Fördern durch Fordern“,
- Weiterentwicklungsmöglichkeiten,
- Teamarbeit,
- Work-Life-Balance

wichtiger sind als die Einkommenshöhe. Hierbei kommt es zu einem Wertewandel, indem der Wert „Pflicht“ immer mehr durch den Wert des „Spaßes und der Lebensfreude“ verdrängt wird. Lebensfreude wird zur Leitlinie des Lebens. Bezogen auf die Arbeit heißt das, dass der Beschäftigte nach Freude an der Arbeit strebt und diese somit positiv erlebt werden muss. Genauso stark wie Geld wirken persönliche Herausforderungen zur Eigenaktivierung, die Spaß machen und das Selbstwertgefühl stärken. Lebensfreude bei der Arbeit entsteht in Gruppen- und Erfolgserlebnissen. Hierbei stehen ganz klar das Wir-Gefühl, der Teamgeist und die kollektive Kreativität im Vordergrund (ebd., S. 42).

Diese Beobachtung, Vermeidung einer emotionalen und sozialen Unterversorgung, erfährt eine stärkere Nachfrage als eine materielle Überversorgung. In der Psychologie wurde hierfür das Cafeteriasystem entwickelt, bei dem die Beschäftigten die freie Wahl unter verschiedenen gleichwertigen Anreizen haben (vgl. Gonschorrek 2002, S. 225ff.).

Ein wichtiger Faktor ist hierbei die work-life-balance⁵⁶, die mit dem betrieblichen Arbeitszeitsystem eng verbunden ist und nach dem sich die Auslegung der Freizeitaktivitäten richtet.

Nach wie vor hat die Arbeit einen hohen Stellenwert. Jedoch haben das hohe Wohlstandsniveau, der Wertewandel und die vielfältigen Freizeitangebote die Mitarbeiteransprüche an die Arbeit verändert. Das Thema Zeit, über die der Beschäftigte weitgehend selbst verfügen und die er sich einteilen kann, gewinnt für ihn eine immer größere Bedeutung. Der Beschäftigte verspürt den Wunsch nach ausgeglichener work-life-balance und somit auch nach Freizeit.

Um diesem Wunsch des Beschäftigten nachzukommen, müssen im Betrieb flexiblere Arbeitszeitmodelle entwickelt und angeboten werden. Zu dieser Kategorie gehören beispielsweise Gleitzeitregelungen, Job-Sharing oder Lebensarbeitszeitsysteme. Neben den Arbeitszeiten können ebenfalls Erholungspausenregelungen motivierend auf den Beschäftigten wirken.

Die Ermöglichung von flexiblen Arbeitszeiten und Erholungspausen wirken sich, neben der Arbeitsmotivation und Einsatzbereitschaft, auch positiv auf die Fehlzeiten und Fluktuationen der Beschäftigten aus (vgl. Knappe 2009, S. 45ff.).

Des Weiteren ermöglichen flexible Arbeitszeitsysteme Freiheit bzw. Freizeit, die es dem Beschäftigten ermöglicht, eine Balance zwischen Beruf und Familie zu schaffen. Früher musste ein Beschäftigter, um beruflichen Erfolg zu haben, auf viel Freizeit verzichten. Damit verbunden war meist ein persönlicher und familiärer Druck, bei dem familiäre Verpflichtungen meist vernachlässigt wurden. Heutzutage spielt die ganzheitliche Betrachtung von Arbeitsfreude und privater Erfüllung eine entscheidende Rolle. Arbeit und Beruf werden mit Familienleben und Freundeskreis, Freizeitinteressen und Urlaubsaktivitäten in Einklang gebracht (vgl. Schanz 1991, S. 46ff.). Natürlich spielt bei den menschlichen Bedürfnissen nicht nur die Freizeit eine wichtige Rolle, sondern ebenso der Sinn, der mit der Arbeit verknüpft wird. Auch dies gehört zur work-life-balance.

Dem Beschäftigten müssen durch den Betrieb gewisse Karriereanreize geboten werden, damit er einen Fortschritt in seiner Arbeit sieht. Neben dem Arbeitszeitsystem tragen auch Karriereanreize als immaterielle Anreize zu einer gezielten Verhaltenssteuerung bei.

⁵⁶ **Work-life-balance:** „Dies ist die englische Bezeichnung für die Ausgewogenheit von Arbeits- und Privatleben. Es handelt sich hierbei um das Gleichgewicht zwischen dem zeitlichen Aufwand und der Anstrengung, die jemand der Arbeit widmet und der Zuteilung dieser beiden Faktoren zu anderen Lebensbereichen“ (www.onpulson.de/lexikon/work-life-balance/).

So können beispielsweise höhere Positionen u. a. eine Wertschätzung der Kompetenzen, soziales Ansehen, erweiterte Entscheidungs- und Handlungsspielräume, neue Arbeitsinhalte, Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes sowie eine Steigerung des Einkommens bieten. Dies kann zur Folge haben, dass sich die Beschäftigten bestätigt und beruflich selbstverwirklicht fühlen und somit ihre Individualziele befriedigen. Entscheidend dabei ist, dass die betrieblichen Karrierewege für alle Beschäftigten transparent sind, hinreichend kommuniziert sowie Ziele und Vorlieben der Beschäftigten erfasst werden (vgl. Knappe 2009, S. 45ff.).

Geführt werden die Führungskräfte sowie die ausführenden Beschäftigten von den aufgestellten Zielvorgaben, die für deren Arbeit wichtige Leit- und Richtlinien darstellen. Zielvorgaben steuern das Verhalten umso wirksamer in Richtung Erfolg, je konsequenter die SMART-Formel (Specific Measurable Accepted Realistic Time Bound) beachtet wird. Dies bedeutet für die Formulierung der Ziele, dass sie (vgl. Conrads/Lang/Oberhäuser/Lorenz 2003, S. 367):

S – spezifisch,

M – messbar,

A – akzeptiert,

R – realistisch,

T – terminiert

sein sollen.

Durch die gesetzten Ziele erreichen die Führungskräfte eine Orientierung ihrer Beschäftigten, identifizieren sich mit der Organisation und ermöglichen ihrem Team, kleinere Erfolge zu erzielen (vgl. F. M. 2008, S. 13ff.).

Wichtig bei der Definition der Zielmaxime ist die Erreichbarkeit. Verfehlen die Beschäftigten jedoch die vorgegebenen Ziele, so kann sich der gewünschte Effekt der Produktivitätssteigerung nachteilig auswirken, da die Motivation schnell in Frustration umschlagen kann. Gleiche Beobachtungen können gemacht werden, wenn der Beschäftigte relativ schnell seine Ziele erreicht, auf diese Weise kann der Beschäftigte sich vom Druck befreien und seine Produktivität verringern. In beiden Fällen ist ein Handeln durch den Vorgesetzten notwendig. Weiterhin lassen sich Zielvorgaben für manche Tätigkeiten nicht jährlich erhöhen. Gerade Arbeitssicherheitsziele können nicht in reine Zahlenwerte gefasst werden, sondern müssen qualitativ formuliert sein. Sie sind daher zu einem gewissen Grad subjektiv zu betrachten.

In der betrieblichen Praxis wird gerne die Unfallhäufigkeit des Betriebes als Zielgröße beim Verteilen der Boni verwendet. Diese ist jedoch bei vielen Vorgesetzten nur bedingt beeinflussbar bzw. wird bei Betrieben mit einer sehr niedrigen Unfallhäufigkeit sehr schnell bei schon einem Unfall überschritten. Demnach erscheinen hier eher operative Aufgaben, wie z. B. die Aktualisierung oder Durchführung von Arbeitssicherheitsprogrammen, sinnvoller (vgl. Campus Verlag, 2005, S. 183ff.).

Die Führungskräfte überwachen, kontrollieren und koordinieren die ordnungsgemäße Durchführung der delegierten Aufgaben. Die Koordinierung setzt dabei eine geeignete Position in der Betriebshierarchie, Erfahrung, Weitblick und eine ganzheitliche Denkweise voraus. Motivation ist dabei eine wesentliche und anspruchsvolle Führungsfunktion, da sie Kompetenz der Führung voraussetzt. Insbesondere die Führung von Gruppen stellt dabei hohe Anforderungen an die Fähigkeiten der Führungskraft. Zielgerichtetes sicheres Verhalten hängt immer mit Motivation zusammen. Die Arbeitssicherheitsleistung und die Arbeitszufriedenheit sind dabei untrennbar miteinander verbunden (vgl. F. M. 2008, S. 13ff.).

Durch die Gewährung von Karriereanreizen tragen die Vorgesetzten maßgeblich zur Personalentwicklung und zum Personaleinsatz bei. In einem engen Verhältnis zu den Karriereanreizen steht die Personalentwicklung. Sie ist unweigerlich mit den gebotenen Aufstiegschancen innerhalb des Betriebs verbunden, da sie, gemäß Evers, durch eine aktive Qualifizierung der Beschäftigten die Voraussetzungen für deren künftigen beruflichen Erfolg schafft. Damit Beschäftigte sich weiterentwickeln können, muss der Betrieb den Beschäftigten entsprechende Mittel und Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung aufzeigen. Sofern die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Beschäftigten transparent dargestellt werden und die betreffenden Funktionsbeschreibungen mit der Möglichkeit vorliegen, entsprechende Profilanforderungen zu entnehmen, werden die Beschäftigten wissen, dass eine Anpassung und eine Erweiterung der eigenen Qualifikationen für Erfolg und Karriere notwendig sind.

Neben der Aus- und Weiterbildung können durch das Management auch stellenbezogene Instrumente wie beispielsweise Job-Rotation oder Stellvertretungsregelungen ebenfalls zur Personalentwicklung beitragen. Im Bereich der Betriebskultur ist eine Abstimmung zwischen dem bestehenden Denk- und Wertesystem sowie der Gestaltung der Weiterbildungskonzepte zu schaffen. Durch gezielte Steuerung des Verhaltens durch positive Anreize können Beschäftigte die seitens des Betriebes gewünschten Aktivitäten erkennen (vgl. Knappe 2009, S. 45ff.).

2.4.2 Intrinsische Motivation

Die intrinsische Motivation zeichnet sich dadurch aus, dass die Arbeit/Aufgabe selbst oder das Interesse bzw. der Spaß an einer Sache den Beschäftigten persönlich befriedigt. Dies wird auch als „Eigen- oder Selbstmotivation“ bezeichnet. Der eigene Antrieb erfolgt seitens des Beschäftigten vom Inneren heraus, ohne dass ein von außen wirkender Anreiz notwendig ist. Dieser intrinsische Anreiz kann zum Beispiel im Sport oder in der Freizeit sehr gut beobachtet werden. Menschen üben Sportarten und Freizeitaktivitäten aus, obwohl dieses für sie Anstrengungen und hohe Gefahren bedeuten können. Hier stellt sich die Frage, inwiefern auch die Arbeitswelt diesen Befriedigungswert bieten kann. Entscheidend hierfür sind bestimmte Gestaltungselemente, wie z. B.:

- selbstständige Durchführung von Arbeiten (Autonomie),
- die Arbeit bzw. das Tätigkeitsfeld hat einen ganzheitlichen Ansatz (Identität),
- die einzusetzenden Fähigkeiten und Kenntnisse verlangen Vielseitigkeit,
- Rückmeldung über das Arbeitsergebnis (Feedback),
- die Arbeit hat eine erkennbare Bedeutung (Sinn).

Nach Schein besitzt jeder Beschäftigte von Geburt an eine motivationale Grundausstattung, sodass hier von einer angeborenen Eigenschaft gesprochen werden kann. Beeinflusst wird die Stärke der Einzelbedürfnisse durch die Sozialisationsbedingungen des Beschäftigten. Dies wurde durch die moderne Motivationsforschung überzeugend nachgewiesen (vgl. Schanz 1991, S. 18f.).

Bedürfnisse und Motive sorgen bei der Diskussion über intrinsische Anreize eher für eine mehr oder weniger stark ausgeprägte Handlungsbereitschaft.

Sie allein ist jedoch keine hinreichende Bedingung, sondern muss erst durch eine zusätzliche (subjektive) Erwartung aktiviert werden. Einen entscheidenden Einfluss hat hier die Rationalität des Beschäftigten, da diese im Vorhinein die Erfolgsaussichten abschätzt.

Schein teilt bezugnehmend auf Lawler die Abwägungen des Beschäftigten bei der Plausibilitätsprüfung in zwei Teilklassen:

- Anstrengungs-Resultats-Erwartungen,
- Resultats-Gratifikations-Erwartungen.

Diese beiden Teilklassen stehen hierbei mit leistungsbezogenen Verhaltensweisen in einem engen Zusammenhang, der durch subjektive Wahrscheinlichkeitsurteile getroffen wird. Die Art der Gratifikation kann hier sowohl monetärer (Entgelt) oder organisatorischer (Hierarchie, soziale Kontakte, Arbeitsplatzsicherheit) Art sein. Anders als in alltagssprachlichen Zusammenhängen üblich empfiehlt es sich, den Gratifikationsbegriff völlig neutral in dem Sinne zu verwenden, dass davon nicht nur „Belohnungen“ (bzw. positive Anreize), sondern auch „Bestrafungen“ (bzw. negative Anreize) erfasst werden (ebd., S. 20f.).

Auf Grund der Tatsache, dass die intrinsische Motivation vom Beschäftigten selbst ausgeht, kann diese nicht erzwungen werden. Jedoch können durch den Betrieb geeignete Voraussetzungen geschaffen werden, die das Hervorrufen dieser Motivation begünstigen, wie z. B. der positive „Self-talk“, bei dem die Lerninhalte so oft wiederholt werden, bis der Beschäftigte in entsprechenden Gefahrensituationen reflexartig das sichere Verhalten aufrufen kann (vgl. Mol Kentin 2007, S. 13-17).

Wichtig bei der Gewährung der Anreize ist die Berücksichtigung des Gerechtigkeitsverhaltens der Beschäftigten. Die Bedeutung dieses Sachverhalts wird insbesondere von der sog. Equity-Theorie herausgestellt. Nach dieser Theorie liegt ein subjektives Ungleichgewicht in der betrieblichen Gegenleistung vor. Die hier erkennbare Signalfunktion des Anreizsystems sollte verwendet und beispielsweise in einem Mitarbeitergespräch dargelegt werden (vgl. Schanz 1991, S. 25f.).

Intrinsische und extrinsische Motivation treten immer in Verbindung auf (multiplikatives Modell). Welche der beiden Motivationen jedoch stärker ausgeprägt ist, hängt von der jeweiligen Situation ab. Es ist auch möglich, dass sich die Motivationslage ändert und z. B. aus ehemals extrinsischen (z. B. Sicherung des Lebensunterhaltes) zunehmend intrinsische Motive (z. B. Spaß an der Arbeit) werden und diese sogar nachfolgend überwiegen (vgl. F. M. 2008, S. 29-32).

Werden die beiden Motivationsarten zueinander in Bezug gesetzt, so lässt sich erkennen, dass die intrinsische Motivation an Wert verliert, wenn das ursprüngliche Gefühl der Selbstbestimmung aus der intrinsischen Motivation auf einen äußeren Anreiz, wie z. B. eine Belohnung der extrinsischen Motivation, trifft. Dennoch schließen sich die beiden Motivationsarten nicht gegenseitig aus, sondern können eine Tätigkeit gemeinsam prägen (vgl. Mol Kentin 2007, S. 13-17).

2.5 Zusammenfassung

Die vorangegangenen im Diskurs dargestellten Wissenschaftler versuchen, die äußeren und inneren Bedingungen, Gründe oder Ursachen des menschlichen Verhaltens zu entdecken. Die inneren Ursachen werden durch Begriffe wie Bedürfnis, Streben, Trieb, Wunsch oder Motivation umschrieben. Motivation kann allgemein als aktivierte Verhaltensbereitschaft eines Individuums im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele verstanden werden. Sie wird von der individuellen, überdauernden und relativ konstanten Wertungsdisposition gegenüber einer bestimmten Situation geprägt. Die äußeren Ursachen beinhalten Begriffe wie Attraktivität, Aufforderung, Wert, Incentive oder Anreiz. Oft wird der Begriff des Anreizes auch mit den Worten Belohnung, Verstärkung oder Entgelt verwendet. „Die Qualität einer Situation, Motive anzuregen, wird als Anreiz bezeichnet“. Anreize erhöhen oder vermindern die Attraktivität einer Handlung über das Antizipationsvermögen des Anreizempfängers (vgl. Lindert 2001, S. 57-63). Die Gestaltung von Anreizen ist durch die jeweils zugrunde gelegte Motivations-theorie entscheidend geprägt. Hierbei lassen sich die Inhalts-, Prozess- und Lerntheorien unterscheiden.

Die Inhaltstheorien untersuchen die Entstehung von Verhalten, welches im Individuum oder in seiner Umwelt erzeugt wird. Dabei wird primär auf die materielle Struktur der individuellen Bedürfnisse eingegangen. Menschen verfolgen in ihrem Handeln die Befriedigung eigener Bedürfnisse, die gemäß ihrer persönlichen Lebenslage unterschiedlich ausgeprägt sind und dadurch sich individuell unterscheiden. Dabei weisen Menschen oftmals eine ähnliche Anordnung von Bedürfnissen auf, etwa in Bezug auf den Aspekt der Sicherheit.

Bedürfnisse können dabei durch Anreize geweckt bzw. ins Bewusstsein gerufen werden. Die Betriebsleitung kann sich diesen Umstand zu Nutze machen, indem gezielte Anreize zur Bedürfnisweckung offeriert werden. Zugleich muss die Führungsebene etwa Bedürfnisse wie das Streben nach Anerkennung und Selbstverwirklichung beachten und aufgreifen sowie die unterschiedlichen Ausprägungen von Bedürfnissen beachten. Hierbei werden kognitive und situative Parameter außen vorgelassen. Mit Hilfe der Prozesstheorien versucht die Psychologie Erklärungen zu geben, wie Menschen bzw. Beschäftigte sich in bestimmten Situationen verhalten und somit Wege und Prozesse beurteilen, um bestimmte Ziele zu erreichen (ebd., S. 57-63).

In der zuvor ausgeführten Erläuterung zum Anreizbegriff konnte dargestellt werden, dass das Gesetz der Reaktion die Basis für die wissenschaftliche Vorgehensweise ist. Hierbei bildet die behavioristische Reiz-Reaktions-Theorie die Grundlage. Die psychologischen Begriffe Situa-

tion, Umweltanreize, Belohnung und Verstärkung können nicht als Synonym angesehen werden, sondern müssen differenziert betrachtet werden. „A reinforcer is an event that increases the frequency of the behavior it follows. A reward, however, is not defined by its effects on behaviour“ (vgl. Molkenkin 2007, S. 24).

Belohnungen sind positiv bewertete Ereignisse, die nicht zur Verhaltenssteuerung eingesetzt werden. Umweltreize und Situationen können verhaltenssteuernd wirken, ohne dass fremdbestimmte Verstärker eingesetzt werden. Hierauf lassen sich die Begriffe der intrinsischen und extrinsischen Motivation beziehen. Eine Verhaltenssteuerung kann vor allen aus subjektiver Bewertung einer Situation erfolgen. Die mechanistische Definition von Anreizsystemen bezeichnet „(...) ein Konstrukt von einzelnen Anreizen, das - von außen steuerbar - die Beschäftigten zu bestimmtem Verhalten bewegen soll“.

Anreize werden jedoch nicht nur geschaffen oder gestaltet, sondern sind Elemente der Organisation. Ein Anreizsystem ist (...) ein System von Variablen, die dazu geeignet sind, (...) über motivationale Einflussnahme eine Leistungssteigerung zu bewirken“ (vgl. Lindert 2001, S. 41-43).

Betriebswirtschaftlich gesehen handelt es sich bei einem Anreizsystem um die „Summe aller bewusst gestalteten Arbeitsbedingungen, die bestimmte Verhaltensweisen (...) verstärken, die Wahrscheinlichkeit des Auftretens anderer dagegen mindern“ (vgl. Molkenkin 2007, S. 24). Es wird schnell ersichtlich, dass sehr viele heterogene Begriffsbezeichnungen bestehen.

Die Ausdifferenzierung des Anreizbegriffs ist insbesondere auf psychologischen Verhaltens- und Lerntheorien begründet, die hier zur Rekonstruktion des Anreizbegriffs zugrunde gelegt wurden (vgl. Lindert 2001, S. 52-56).

Durch situative Gegebenheiten der Organisation können latente Motive der überdauernden Motivstruktur aktiviert werden und dabei einen Anreizcharakter gewinnen. Die verhaltensauslösenden Anreize müssen dabei zunächst erst einmal durch den Beschäftigten wahrgenommen werden. Dieser Wahrnehmungsprozess erfolgt selektiv, insbesondere gesteuert durch Motive, Erwartungen und Anspruchsniveau (ebd., S. 57-63).

Die Aufnahme eines Anreizes durch das Individuum löst eine Reihe kognitiver Prozesse aus, welche die im Stimulus enthaltenen Informationen verarbeiten und zu einem bestimmten motivierten Verhalten führen können. Das Verhalten ist somit von einer Motivationstendenz geprägt, die darauf abzielt, dass bestimmte Belohnungserwartungen und Ziele erfüllt werden.

Dieses Verhalten wird auch in der Fachliteratur als Appetenzverhalten bezeichnet, welches erst durch die Befriedigung des Motivs beendet wird. Wichtig hierbei ist, dass die gesetzten Ziele subjektiv erreichbar sind (ebd., S. 57-63).

Die Erfolgswahrscheinlichkeit, dass das gesetzte Ziel erreicht wird, ist individuell verschieden. Was für den einen Beschäftigten eine große Herausforderung bedeutet, kann für den anderen Beschäftigten unerreichbar weit weg sein (geringe Chance – Illusion). Aus der Bewertung der Zielerreichungsgrade (Erfolg/Misserfolg) und der erlebten Zufriedenheit oder Unzufriedenheit entwickelt sich über die Rückkopplung auf die Motivstruktur das Anspruchsniveau. Das Anspruchsniveau bezieht sich auf vergangene Zielerreichungsgrade, die ein Individuum zukünftig explizit zu erreichen versucht. Anreize sind damit lerntheoretisch begründete Effektgrößen, die sich auf Attribute von Situationen oder Objekten beziehen (ebd., S. 57-63).

Die Anreizfunktion lässt sich in drei Ebenen gliedern:

- 1) Ebene: Hierbei handelt es sich um die physiologische Aktivierung als Leistungsvoraussetzung. Die dargebrachte Leistung wird beispielsweise durch Bewegungsanreize, Pausenregelungen oder eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung beeinflusst.
- 2) Ebene: Diese Ebene beinhaltet die bewusste Handlungsregulierung innerhalb einer Anreizsituation. Dieser Anreizsituation kommt unter dem betrieblichen Gestaltungsaspekt die höchste Bedeutung zu.
- 3) Ebene: Die letzte Ebene umfasst weitreichende Ziele der Lebensplanung, welche nur über einen Sinnzusammenhang für den Beobachter ersichtlich werden.

Bei dem dargestellten Anreizprozess handelt es sich um eine kontinuierliche Entwicklung, bei der Erfahrungen aus der Vergangenheit mit ähnlichen Situationen oder Objekten für die Zukunft abgeglichen und fortgeschrieben werden (ebd., S. 57-63).

Anreize bieten somit die Möglichkeit zum Aufbau von Lernerfahrungen. Die Handlungen werden also nicht ausschließlich zur Bedürfnisreduktion vollzogen, sondern auch zur Anregung der Lernprozesse.

Hinsichtlich des sicheren Verhaltens ist es entscheidend, welche Folgen an den Anreiz gekoppelt sind. Wird nur die sichere Ausführung einer Arbeitsweise belohnt (Zielbelohnung) oder wird bereits die Entscheidung, die Arbeitsweise sicherheitsgerecht durchzuführen, belohnt (Wegbelohnung) (vgl. Lindert 2001, S. 57-63).

Durch ein Anreizsystem wird demzufolge das Mitarbeiterverhalten durch direkte, materielle oder indirekte, immaterielle Anreize beeinflusst und aktiviert, um die Ziele eines Beschäftigten und die Ziele des Betriebes zu vereinen (vgl. Molkentin 2007, S. 24).

Bevor geeignete Anreizsysteme in einem Betrieb eingeführt werden, muss die Betriebsleitung klare Vorstellungen haben und Entscheidungen treffen, welchen spezifischen Zwecken das System dienen soll und welchen Auflagen und Beschränkungen es entsprechen soll.

Bei der Auswahl des Systems müssen folgende Anforderungen umgesetzt werden (ebd., S. 758):

- Transparenz,
- Individual- und Gruppenanwendbarkeit,
- Leistungsorientierung,
- Flexibilität,
- Motivations- und Belohnungswirkung,
- Wirtschaftlichkeit.

Durch das Anreizsystem wird im Allgemeinen der individuelle Beitrag eines Beschäftigten zur Erreichung von Unternehmungszielen belohnt. Hierzu müssen konkrete Soll-Vorstellungen definiert werden, in welcher Form und bis zu welchem Zeitpunkt eine Leistung zu erbringen ist. Es müssen also Leistungsziele aufgestellt werden, die den Beschäftigten in seinem Verhalten aktivieren, fördern und belohnen. Dazu muss die Führungskraft die Verhaltensgründe des Beschäftigten, wie beispielsweise Motive, Bedürfnisse, Werte, Erwartungen, Vorstellungen oder auch Fähigkeiten und Qualifikationen, thematisieren, dem Beschäftigten entsprechende Angebote schaffen und auf vorgenannte Ursachenfaktoren eingehen. Wenn es gelingt, generalisierbare „Ursachen“ des Mitarbeiterhandelns zu bestimmen und darauf bezogene Anreizsituationen (Ziele, Aufgaben, Belohnungen) zu entwerfen, dann können Beschäftigte über Führung zur Leistungserbringung motiviert werden, wobei sich gleichzeitig eine Erfüllung von Motiven („Zufriedenheit“) einstellen könnte. Materielle Anreize nehmen, wie zuvor oben beschrieben, eine besondere Rolle ein, da sie zur Befriedigung der menschlichen Grundbedürfnisse zwingend notwendig sind. Bei der Gewährung von Entlohnungen/Gratifikationen in einem Anreizsystem ist darauf zu achten, dass sich die Ausrichtung der Entlohnung an der erbrachten Leistung des Beschäftigten orientiert und somit das

Empfinden beim Beschäftigten hervorruft, gerecht in Bezug auf Aufwand und Ertrag entlohnt worden zu sein.

Diese Form der Anreizgestaltung wirkt eher bei Beschäftigten, die höhere Motive in der Unternehmung erfüllen sollen. Sie reagieren auf eine qualitative Arbeitsanreicherung und Erhöhung des Autonomiegrades mit verbesserter Leistung. Bei freizeitorientierten Beschäftigten wirkt dies eher weniger leistungssteigernd (ebd., S. 797 f.).

Insgesamt ist zu berücksichtigen, dass eine klar erkennbare, geschlossene Arbeitsaufgabe, die sowohl den Willen, als auch bewertete Fähigkeiten nutzt, zu positiven Verhaltenswirkungen führt. Einen wichtigen Stellenwert besitzen hier die sozialen Kontaktanreize. Sie können insbesondere im Rahmen einer Partizipation bei der Willensbildung und einer Überzeugung durch Informationen Transparenz vermittelt werden. Die Einschätzung der Mitarbeiterleistung durch ein Beratungsgespräch mit anschließender Zielbildung, der Einsatz von leistungsbezogenem Lob, mitarbeiterbezogenem Verhalten von Vorgesetzten und die Bildung von Arbeitsgruppen bewirken hierbei eine Integration des Beschäftigten in die Unternehmung (ebd., S. 801f.).

Es sind also nicht die materiellen Arbeitsanreize, die einen Beschäftigten zu einer Leistungssteigerung bewegen, sondern vielmehr ist es die richtige Personalführung. „Führen heißt, Menschen von einer Idee überzeugen und sie befähigen, diese Überzeugung in aktives Handeln umzusetzen - Führen bedeutet, Ziele zu setzen und diese mit Hilfe der Entfaltung von sachlichen wie menschlichen Leistungen anderer zu erreichen. Dazu müssen andere Menschen zum gemeinsamen Denken und Handeln untereinander und mit dem Führenden gebracht werden (ebd., S. 841).“

3 Rechtliche und wirtschaftliche Anforderungen an Anreizsysteme

Innerhalb dieses Kapitels sollen sowohl rechtliche als auch wirtschaftliche Anforderungen an Anreizsysteme für Sicherheit und Gesundheit dargestellt werden.

Nach Artikel 2 Abs. 2 des Grundgesetzes (GG) hat jeder „das Recht auf Leben und die körperliche Unversehrtheit“. Daraus wird unter anderem eine Pflicht des Staates abgeleitet, sich schützend vor den Einzelnen und dessen Gesundheit zu stellen. Dieser „staatlichen Schutzpflicht“ ist der Gesetzgeber im Bereich des Gesundheitsschutzes von Beschäftigten namentlich mit dem Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) nachgekommen. Das ArbSchG verpflichtet den Arbeitgeber dazu, die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei allen Arbeiten zu gewährleisten und zu verbessern. Hierbei muss nach § 2 Abs. 1 ArbSchG der Arbeitgeber im Rahmen der Verhältnis- und Verhaltensprävention dafür Sorge tragen, dass er - unter dem Gesichtspunkt der Akzeptabilität und der Tolerabilität – ausreichende Maßnahmen im Hinblick auf die Verhütung von Unfällen bei der Arbeit als auch Maßnahmen zur Verhütung von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren einschließlich der Maßnahmen zur menschengerechten Gestaltung der Arbeit getroffen hat (vgl. Kittner/Pieper 2006, S. 83).

Entsprechend den gesetzlichen Verpflichtungen muss der Arbeitgeber Maßnahmen im Arbeitsschutz und zur Gesundheitsförderung treffen. In welchem Rahmen und Umfang Anreizsysteme zur Sicherheit und Gesundheit in diesem Zusammenhang durch den Arbeitgeber zu etablieren sind, soll innerhalb dieses Kapitels näher erläutert werden.

Gerade unter dem Gesichtspunkt des ökonomischen Prinzips eines Betriebes liegen die Interessen und Ziele eines Betriebes eher bei Produktivität, Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Gewinn. Die Umsetzung von sozialen Zielen, welche unter anderem aus dem Arbeitsschutzrecht resultieren, bedeuten für den Betrieb zunächst einmal erhöhte monetäre Aufwendungen und stehen damit den ökonomischen Zielen entgegen. Sicherlich verfolgt der Betrieb neben den Formalzielen auch Sachziele wie Leistungsziele (Marktziele, Produktziele), Finanzziele (Liquidität, Kapital- und Vermögensstruktur), Führungs- und Organisationsziele (Führungsfunktionen, Führungsstil, Aufbau⁵⁷- und Ablauforganisation⁵⁸) sowie soziale und ökologische Ziele (mitarbeiterbezogene Ziele, <http://slideplayer.org/slide/792306/>). Jedoch müssen diese wirtschaftlich vertretbar sein.

⁵⁷ **Aufbauorganisation:** Ist der Aufbau bzw. die Struktur einer Organisationseinheit in Hierarchieebenen.

⁵⁸ **Ablauforganisation:** Hierunter werden Organisationsprozesse verstanden.

3.1 Rechtliche Anforderungen an Anreizsysteme

Die rechtlichen Grundlagen des Arbeitsschutzgesetzes sind nicht nur – wie dargelegt – durch das Grundgesetz beeinflusst, sondern haben sich auch im Rahmen des fortlaufenden europäischen Integrationsprozesses weiterentwickelt und konkreter ausgestaltet. Diese Entwicklung wurde auf europäischer Ebene vor allem durch die europäischen Verträge vorangetrieben, welche die rechtlichen Grundlagen in der damaligen Europäischen Gemeinschaft (EG) bzw. der jetzigen Europäischen Union (EU) und auch in den einzelnen Mitgliedstaaten determinieren und zentrale Pfeiler in der Entwicklung der Europäischen Union von einer primär ökonomischen Interessensgemeinschaft hin zu einer (auch) politischen Union darstellen. Der Arbeitsschutz wird auf europäischer Ebene dem Bereich der Sozialpolitik zugeordnet, weshalb die rechtlichen Grundlagen zwar bereits recht früh innerhalb des Integrationsprozesses festgelegt wurden, aber eine konkretere Ausgestaltung erst durch die Einheitliche Europäische Akte (EEA) mit fortschreitender ökonomischer Integration erfolgte (vgl. Bückler 2016, § 19 Rn. 50 – IN Schlachter/Heinig, 2016).

Nach Artikel 5 des Vertrags über die Europäische Union in der Fassung des Vertrags von Lissabon (EUV) dürfen die Organe der EU, z. B. die Kommission oder der Europäische Rat, nur tätig werden, soweit ihnen von den Mitgliedstaaten die Kompetenz dazu übertragen wurde (Prinzip der begrenzten Einzelermächtigung). Die Mitgliedstaaten haben im Bereich des Arbeits- und Sozialrechts in nur begrenztem Umfang Hoheitsrechte übertragen; dies gilt insbesondere für den Bereich der Sozialpolitik. Das europäische Arbeitsschutzrecht wird in sekundärrechtlicher Hinsicht maßgeblich durch die Rahmenrichtlinie 89/391/EWG und zahlreiche sogenannte Einzelrichtlinien (etwa die Richtlinie 89/654/EWG des Rates über Mindestvorschriften für Sicherheit und Gesundheitsschutz in Arbeitsstätten) bestimmt (siehe im Einzelnen die Auflistung bei Bückler 2016, § 19 Rn. 99 ff. – in Schlachter/Heinig, 2016).

In Bezug auf die Thematik der Anreizsysteme ist die Richtlinie 1999/92/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. Dezember 1999 über Mindestvorschriften zur Verbesserung des Gesundheitsschutzes und der Sicherheit der Arbeitnehmer von besonderer Bedeutung. Auch diese Richtlinie enthält, wie die übrigen Richtlinien in diesem Bereich, angesichts der mangelnden (vollständigen) Europäisierung der Sozialpolitik lediglich Mindestanforderungen, welche die Verbesserung der Arbeitsumwelt fördern sollen. Dazu gehören auch die Sicherheit und der Gesundheitsschutz der Beschäftigten.

Eine der zentralen Aussagen der Rahmenrichtlinie 89/391/EWG findet sich in Artikel 5 Abs. 1. Danach ist der Arbeitgeber „verpflichtet, für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmer in Bezug auf alle Aspekte, die die Arbeit betreffen, zu sorgen.“ Die Richtlinie geht dabei von einem ganzheitlichen Arbeitsschutzverständnis aus, das nicht nur präventive Maßnahmen zur Prophylaxe vor Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten vorschreibt, sondern auch den Faktor Mensch beim Schutz vor gesundheitlichen Gefährdungen, z. B. durch psychische Belastungen, bei der Auswahl von Arbeitsmitteln und Arbeits- und Fertigungsverfahren, Monotonie sowie der Arbeitsplatzgestaltung, zu berücksichtigen hat (Stadler/Spieß 2003, S. 30-53). Diese Wechselwirkungen werden unter dem Terminus „Arbeitsumwelt“ zusammengefasst (Artikel 153 Abs. 1 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union, AEUV; siehe auch bereits die Vorgängervorschrift des Art. 137 Abs. 1 des Vertrags über die Europäische Gemeinschaft, EGV), weshalb auch das Primärrecht deutlich macht, dass es von einem ganzheitlichen Arbeitsschutzverständnis ausgeht (zu Art. 137 EGV Strasser 1995, S. 122-127). Maßnahmen im Sinne dieser Vorschriften müssen organisatorische, integrierende und an der Gefahrenquelle ansetzende Gestaltungslösungen beinhalten und sich an den Erkenntnissen der Arbeitswissenschaften wie an einem dem Zeitgeist entsprechenden Menschenbild⁵⁹ orientieren (zu Art. 137 EGV Kittner/Pieper 2003, S. 20).

Weiterhin werden in der Rahmenrichtlinie 89/391/EWG Arbeitsschutzgrundsätze und Arbeitgeberpflichten niedergelegt, wie beispielsweise bei der Beurteilung von Gefahren vorzugehen ist (Artikel 6 Abs. 2), oder es wird festgelegt, dass die Gefahrenverhütung mit dem Ziel der kohärenten Verknüpfung von Technik, Arbeitsorganisation, Arbeitsbedingungen, sozialen Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz erfolgen soll.

Des Weiteren muss der Arbeitgeber darauf achten, dass die Maßnahmen zur Gefahrenverhütung entsprechend den sich ändernden Gegebenheiten angepasst werden, und er muss eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen anstreben.

Demnach sind die Gefährdungen und Belastungen im Betrieb zu beurteilen sowie die getroffenen Schutzmaßnahmen zur Gefahrenverhütung bei den unterschiedlichen Betriebszuständen kontinuierlich zu überprüfen, da bestehende Anlagen- und Verfahrenstechniken sich im Laufe der Zeit verändern, neues Wissen im Bereich des Arbeitsschutz entsteht und das Leistungsprofil der älter werdenden Arbeitnehmer sich wandelt.

⁵⁹ **Menschenbild:** „Menschen werden aufgrund ihres Verhaltens, ihrer Fähigkeiten, ihrer Einstellungen und ihrer individuellen Reaktionen einem Schema zugeordnet. Menschenbilder entstehen aufgrund von Meinungen einer beurteilenden Person über eine andere“ (F. M. 2008, S. 18).

Dies erfordert einen dynamischen Arbeitsschutz, der sich ständig den neuen Herausforderungen anpasst und somit einen positiven Beitrag zur betrieblichen Leistungserstellung erzielen kann (vgl. BAuA Tb 83, 1997, S. 12-17).

Adressat der in den vorgenannten Richtlinien enthaltenen Verpflichtungen sind die Regierungen der Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und nicht die Bürger. Deshalb hat der Staat die Aufgabe, diese Richtlinien in nationales Recht umzusetzen, damit die Verpflichtungen für die Arbeitgeber und die Beschäftigten eine verbindliche Wirkung entfalten (vgl. Lehder/Skiba 2001, S. 21-22).

Dem deutschen Gesetzgeber obliegt die Pflicht, die europäischen Richtlinien in nationales, deutsches Recht umzusetzen. Eine wichtige Besonderheit im rechtlichen Arbeitsschutzsystem der Bundesrepublik Deutschland ist der duale Aufbau in unmittelbar staatlich gesetztes und unfallversicherungsrechtliches (autonomes) Arbeitsschutzrecht. Dieser Dualismus des Arbeitsschutzsystems hat sich über einen Zeitraum von 150 Jahren kontinuierlich weiterentwickelt.

Beide Rechtsbereiche, sowohl das unmittelbar staatliche als auch das autonome Recht, haben eigenständige Strukturen, aber dasselbe Ziel, nämlich den gesundheitlichen Schutz der Beschäftigten bzw. Arbeitnehmer bei der Arbeit.

Grundlage für das Arbeitsschutzrecht insgesamt ist, wie bereits betont, die Bestimmung des Artikel 2 Abs. 2 GG, die dem Leben und der körperlichen Unversehrtheit des Einzelnen einen ganz besonderen Stellenwert einräumt.

Das staatliche Arbeitsschutzrecht lässt sich unterteilen in das öffentliche Recht, wonach der Arbeitgeber gegenüber dem Staat oder anderen Trägern hoheitlicher Gewalt verpflichtet ist, präventive Maßnahmen zum Arbeitsschutz zu treffen, z. B. in Form des Arbeitsschutzgesetzes (ArbSchG) und zum anderen das Privatrecht, nach dem der Arbeitgeber gegenüber einem Beschäftigten bzw. Arbeitnehmer, mit dem er einen Arbeitsvertrag nach § 611 des Bürgerlichen Gesetzbuches (BGB) abgeschlossen hat, verpflichtet ist, gefährdungsbezogene Arbeitsschutzmaßnahmen umzusetzen. Dabei kommt dem Staat gerade die Aufgabe der Entwicklung von Gesetzen und Verordnungen zu, wobei die Überwachung der Einhaltung der Rechtsvorschriften staatlichen Institutionen, wie den Gewerbeaufsichtsamtern bzw. den Ämtern für Arbeitsschutz/Ämtern der Bezirksregierungen etc., obliegt. Darüber hinaus legt der Gesetzgeber den Handlungsrahmen der Berufsgenossenschaften als Träger der gesetzlichen Unfallversicherung fest.

Eine zentrale Stellung im staatlichen Arbeitsschutzrecht nimmt das „Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit“ – das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) – ein. Im Mittelpunkt dieses Gesetzes stehen die Pflichten des Arbeitgebers als natürliche und juristische Person oder als rechtsfähige Personengesellschaft, die Personen nach § 2 ArbSchG beschäftigt. Das Arbeitsschutzgesetz stellt eine direkte Übernahme von Teilen der Rahmenrichtlinie 89/391/EWG dar (vgl. Lehder/Skiba 2001, S. 25-29).

Weiter ausgeformt wird das ArbSchG durch Rechtsverordnungen, die ihre Grundlage in den §§ 18 – 20 ArbSchG haben. Vor diesem Hintergrund sind zum einen die Artikelverordnung Arbeitsschutz und zum anderen die einzelnen Verordnungen zum Arbeitsschutzgesetz ergangen (vgl. Lehder/Skiba 2001, S. 32).

Im staatlichen Arbeitsschutzrecht wird neben den teilweise stark technisch geprägten Normen auch eine Anzahl von Bestimmungen zum sozialen und betrieblichen Arbeitsschutz festgeschrieben, die teilweise ebenfalls harmonisiert sind.

Neben den rechtsverbindlichen Regelungen in Form von Gesetzen und Verordnungen werden zur Unterstützung der (zumeist unteren) Behörden Verwaltungsvorschriften erlassen, die Verhaltens- und Verfahrensweisen enthalten, die beim Vollzug der Rechtsvorschriften helfen sollen. Dies kann Aufsichts-, Überwachungs- oder Kontrolltätigkeiten ebenso betreffen wie Zustimmung-, Genehmigungs- oder sonstige Verwaltungsverfahren.

Das SGB VII (Siebtes Buch Sozialgesetzbuch – Gesetzliche Unfallversicherung) ermöglicht den Trägern der Unfallversicherung demgegenüber die Setzung „autonomen Rechts“, wie § 15 Abs. 1 SGB VII ausdrücklich bestimmt. Sie können nach dieser Bestimmung rechtlich verbindliche, autonome Unfallverhütungsvorschriften (UVV) erlassen und deren Einhaltung überprüfen. Adressaten und Verpflichtete des autonomen Rechts sind generell nur die Unternehmer bzw. Arbeitgeber und die Versicherten, für die der Unfallversicherungsträger zuständig ist (vgl. Lehder/Skiba 2001, S. 40).

Das SGB VII erweitert die Kompetenz der Berufsgenossenschaften dahingehend, dass sie nun auch Anordnungen zur Vermeidung von Gefährdungen und Belastungen treffen können, die sich aus dem staatlichen Arbeitsschutzrecht herleiten lassen.

Die dadurch entstehende Deckungsgleichheit der Aufgabenstellung der staatlichen Arbeitsschutzbehörden und des Bereichs des technischen Arbeitsschutzes soll zu einer effektiveren Überwachung bei der Einhaltung der geforderten Aufgaben im Arbeitsschutz führen.

Ein weiterer Grundgedanke bei der Umsetzung des Arbeitsschutzrechts ist die Deregulierung, ein Prozess, der auch ausdrücklich von der Wirtschaft gewünscht wird (vgl. Zenker 1996, S. 111). „Die Deregulierung von Vorschriften und Regeln ist allerdings kein Selbstzweck. Ein Erfolg im Arbeitsschutz misst sich nicht an wenigen Vorschriften, sondern vor allem am Erfolg betrieblicher Arbeitsschutzmaßnahmen ...“ (vgl. Rentrop 2000, S. 533). Im Verlauf der Deregulierung hat sich die Anzahl der staatlichen und berufsgenossenschaftlichen Vorschriften deutlich verringert. Hierbei ist zu erkennen, dass berufsgenossenschaftliche Regeln zunehmend durch staatliche Vorschriften ersetzt werden.

Anforderungen an die Umsetzung des betrieblichen Arbeitsschutzes stellt wiederum das bereits erwähnte ArbSchG. Nach § 1 ArbSchG führt erst die Kombination von Sicherheit und Gesundheitsschutz als Teilelemente des Arbeitsschutzes zu einem ganzheitlichen und integrierten Arbeitsschutzansatz, der auf einen umfassenden Schutz des Arbeitnehmers bzw. Beschäftigten abzielt. Mit dem ArbSchG soll der innerbetriebliche Arbeitsschutz durch eine konsequent präventive Ausrichtung auf der Grundlage eines breiten Arbeitsschutzverständnisses, das auch Aspekte wie menschengerechte Gestaltung der Arbeit umfasst, verbessert werden. Aufbauend auf diesem Grundgedanken nach § 1 des ArbSchG kann somit der konzeptionelle Ansatz durch folgende Leitgedanken charakterisiert werden:

- Deregulierung,
- Prävention,
- Stärkung der Eigenverantwortung des Unternehmers und
- Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten.

Dem präventiven Arbeitsschutz – wie er durch das ArbSchG umfassend vorgegeben ist – geht es um ganzheitliche und auf Integration sowie auf prozessuale Verbesserung angelegte Lösungen. Die individuelle Gesundheits- und Persönlichkeitsentwicklung und deren Potenziale spielen in diesem erweiterten Ansatz eine grundlegende Rolle. Das ArbSchG bildet somit den Rahmen innerhalb dessen sich der Arbeitgeber bewegen kann. Seine Grundpflichten werden in § 3 ArbSchG veranschaulicht.

Hiernach ist der Arbeitgeber dazu verpflichtet, die im Betrieb auftretenden Gefährdungen und Belastungen für bereits bestehende als auch für vorhandene und einzurichtende Arbeitsplätze zu ermitteln und zu bewerten und gegebenenfalls durch geeignete Schutzmaßnahmen zu intervenieren. Dies wird durch die allgemeinen Grundsätze des § 4 ArbSchG konkretisiert.

Hier wird eine Vorgehensweise zur Gestaltung geeigneter Maßnahmen des Arbeitsschutzes näher erläutert. Diese Grundsätze enthalten generelle Vorgaben für die Planung, Gestaltung und Organisation der Arbeitsschutzmaßnahmen. Weiterhin schreibt das ArbSchG in § 4 Nr. 4 vor, Maßnahmen des Arbeitsschutzes mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einflüsse der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen (vgl. Kittner/Pieper 2003, S. 93-110).

Hieraus werden zunächst einmal keine konkreten Verpflichtungen für die Schaffung von Anreizsystemen im Arbeitsschutz gestellt. Der Fokus liegt bei der Beurteilung von Gefährdungen in Arbeitssystemen und den daraus abgeleiteten Schutzmaßnahmen. Des Weiteren wird an den Arbeitgeber die Anforderung gestellt, dass in regelmäßigen Abständen die getroffenen Maßnahmen einer Wirksamkeitsüberprüfung unterzogen und bei Bedarf angepasst werden. Bei der Anpassung der Arbeitsschutzmaßnahmen ist durch den Arbeitgeber grundsätzlich eine Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten anzustreben. Auch hieraus ergibt sich zunächst keine konkrete Anforderung dahingehend, dass von rechtlicher Seite Anreizsysteme im Betrieb eingeführt werden müssen. Jedoch könnte beispielsweise bei der Wirksamkeitsüberprüfung festgestellt werden, dass die Beschäftigten persönlichen Schutzmaßnahmen, wie das Tragen von persönlicher Schutzkleidung, nicht nachkommen, sodass durch Anreize das Tragen von Schutzausrüstung initiiert wird. Weiterhin können Anreize zur Stärkung der Eigenverantwortung der Beschäftigten gemäß § 15 ArbSchG sowie der Unterstützungspflicht in Fragen der Arbeitssicherheit zum Einsatz kommen.

Der Gesetzgeber gibt innerhalb der Gesetze und Verordnungen nur wenige konkrete Aussagen zur Gestaltung und zum Umfang von Anreizsystemen zur Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit. Eine konkrete Ausgestaltung wird bewusst nicht vorgegeben. Die Umsetzung des betrieblichen Arbeitsschutzes liegt im Verantwortungsbereich des Arbeitgebers. „Dem Unternehmer wird unmissverständlich vor Augen geführt, dass er alleine für den Gesundheits- und Arbeitsschutz im Betrieb verantwortlich ist. Deswegen kann und darf er sich nicht darauf verlassen, dass seine Maßnahmen für den Sicherheits- und Gesundheitsschutz nachgeprüft und ihm die Verantwortung insoweit abgenommen wird“ (vgl. Sladek 1996, S. 47).

Damit kann das Recht lediglich den Rahmen für ein Anreizsystem darstellen. Hinsichtlich der Einführung und der Aufrechterhaltung eines Anreizsystems ist der Arbeitgeber somit lediglich an den rechtlichen Rahmen gebunden. Die Ausgestaltung und Etablierung bleibt somit in seiner Verantwortung.

Als Körperschaften des öffentlichen Rechts erfüllen die Berufsgenossenschaften nach § 17 SGB VII den Präventionsauftrag in der Verhütung von Arbeits- und Wegeunfällen, arbeitsbedingten Erkrankungen und Berufskrankheiten. Hierzu erlassen sie gemäß § 15 SGB VII Unfallverhütungsvorschriften. Ebenso wie im ArbSchG werden hier grundlegende Pflichten des Unternehmers im zweiten Kapitel (§§ 2 ff.) der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherungsvorschrift 1 (DGUV V1 – Grundsätze der Prävention) beschrieben. Hiernach hat der Unternehmer erforderliche Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie für eine wirksame Erste Hilfe zu treffen. Im § 2 DGUV V1 wird der direkte Bezug zu den oben erwähnten Grundpflichten des Arbeitgebers aus dem ArbSchG hergestellt. Somit werden hier auch keine weiteren Anforderungen an Anreizsysteme zum Arbeitsschutz aufgestellt. Von Seiten der Unfallversicherungsträger werden viel mehr Anreize für den Arbeitgeber in Abhängigkeit von seinem Unfallgeschehen durch Zuschläge oder Nachlässe gewährt. Es liegt bis zu einem gewissen Grad in der Hand des Betriebes, wie hoch die berufsgenossenschaftlichen Beiträge sind. Durch eine ganzheitliche Sicherheitsarbeit lassen sich die Beiträge reduzieren. Dies ist kein kurzweiliger Prozess, sondern beruht auf Kontinuität. Insbesondere Berufskrankheiten, welche sich erst häufig nach mehreren Jahren zeigen, können einen bis zu dreißigprozentigen Zuschlag bedeuten. Dieser ökonomische Anreiz richtet sich verstärkt an das Management, welches durch sein Zutun die Kosten durch Verringerung von Unfällen und Berufskrankheiten beeinflussen kann. Daraus folgt zwangsweise auch eine Motivation, welche die Beschäftigten zu einer sicherheitsgerechten Verhaltensweise veranlassen soll (vgl. Larisch 2009, S. 140).

An dieser Stelle sei jedoch angemerkt, dass die Abdeckung der Kosten von Arbeitsunfällen, berufsbedingten Erkrankungen und Berufskrankheiten durch den Unfallversicherungsträger nachteilige Auswirkungen auf die Unfallverhütungsanstrengungen des Managements haben können, da von der Versicherung fast alle Kosten übernommen werden. Damit reduziert sich auf der Betriebsseite das finanzielle Risiko.

Innerhalb dieser Dissertation spielt das Beitragsausgleichsverfahren jedoch nur eine untergeordnete Rolle und sei somit nur am Rande erwähnt.

3.2 Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Effizienz von Anreizsystemen

Sicherheit und Gesundheit sind zunächst einmal eine gesellschaftliche, betriebliche und humanitäre Aufgabe, bei der die ökonomischen Aspekte eine untergeordnete Rolle spielen sollten. Jedoch kann schnell bemerkt werden, dass Arbeitsschutz gerade bei der Umsetzung von technischen Maßnahmen Geld kostet.

Jeder Betrieb ist neben der humanitären und sozialen Aufgabe daran interessiert, ökonomisch zu handeln. Aus diesem Grund kommen in einem Betrieb sehr schnell Fragen hinsichtlich des wirtschaftlichen Nutzens in Bezug auf den Arbeitsschutz auf. Die Umsetzung von organisatorischen und technischen Maßnahmen steht dabei meist nicht zur Diskussion, da diese rechtlich gefordert werden.

Je weiter sich ein Betrieb an arbeitsunfall- und erkrankungsfreie Zustände annähert, desto höher und teurer wird der Aufwand, weitere Erfolge für den Betrieb zu erzielen. Die Auswahl geeigneter Parameter für die Beurteilung des Arbeitsschutzes ist recht schwer. Mit Hilfe der Unfallstatistik können exemplarisch Unfallschwere und Unfallhäufigkeit bestimmt werden. Die Anzahl an Unfällen/Ereignissen, die durch einen guten Arbeitsschutz vermieden werden konnten, wird aber nicht aufgegriffen.

Diese stellen jedoch das eigentliche Einsparpotenzial dar. Dies erschwert die Auswertung hinsichtlich einer gerechten ökonomischen Auswertung mit Blick auf eine Effizienzabwägung von Arbeitssicherheitsmaßnahmen. Kommt hierzu noch die Diskussion auf, ob Anreize für Sicherheit und Gesundheit gewährt werden sollen oder müssen, so stellt sich dies als eine spannende Fragestellung dar, denn die Schaffung von Anreizsystemen wird prinzipiell nicht vom Gesetzgeber verlangt (siehe Kapitel 3.1).

Es muss also eine Verknüpfung zwischen den Zielen der Anreizsysteme des Arbeitsschutzes und den betriebswirtschaftlichen Aspekten geschaffen werden. Eine andere Möglichkeit, diese Verknüpfung aufzubauen, ist eine Betrachtung der Ersparnisse durch die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes.

Damit sich Anreizsysteme im Arbeitsschutz für den Betrieb rentieren, müssen diese wirksam, produktionsförderlich, wirtschaftlich, effektiv und effizient sein. Ein Indikator für einen guten Arbeitsschutz kann hinsichtlich der Produktivität demnach die Verfügbarkeit von Produktionsprozessen sein, welcher weitestgehend durch den störungsfreien Produktionsablauf bewertet werden kann. Nach Kossbiel kann die Produktivität u. a. in Abhängigkeit von der Betriebskultur durch die Gewährung eines Lohnanreizes gesteigert werden (siehe Abbildung 10),

was weitergehend zu einer Verbesserung der Rentabilität und Wirtschaftlichkeit führt. Jedoch ist es schwierig, die Effizienz eines betrieblichen Anreizsystems zu beurteilen. Kossbiel führt weiter aus, dass „der Einfluss betrieblicher Anreizsysteme auf den ökonomischen Erfolg eines Betriebes immer ein partieller und indirekter, letztlich ein diffuser ist“ (Kossbiel 1993, S. 80). Problematisch bei der Beurteilung von Anzeifeffizienz und dem Nachweis von Effekten aus gewährten Anreizen ist die Erstreckung des personalwirtschaftlichen Handelns auf einen sehr großen Bereich. Betrachtungen hinsichtlich der Leistung, Effektivität, Produktivität und Effizienz wurden in den letzten Jahren durch unterschiedliche Personen und Berufsgruppen durchgeführt. Nach Fessmann hat sich jedoch die Effizienzforschung mehr in die Breite als in die Tiefe entwickelt. Im Rahmen von Audits, Performance Measurement⁶⁰ und der Programmevaluation können Systeme hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz bzw. ihrer Anreizkosten, welche auf die Belohnungsausprägung und auf das individuelle Befriedigungspotenzial bezogen sind, beurteilt werden (vgl. Lindert 2001, S. 82f.).

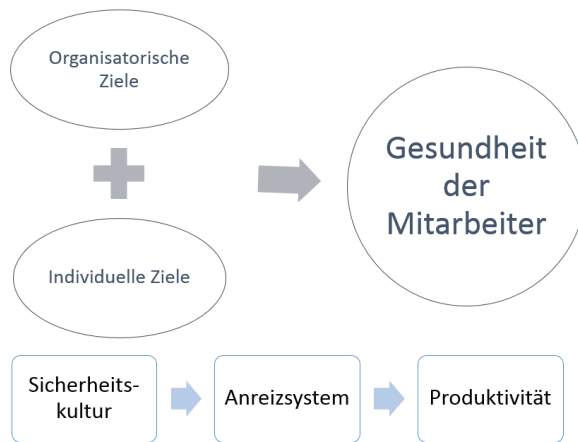


Abbildung 10: Zusammenhang von Produktivität und Sicherheit

In der Literatur werden die Begriffe Produktivität, Effizienz, Output, Motivation, organisationale Effektivität oder Arbeitsqualität als Synonyme verwendet. Die begrifflichen Abgrenzungsprobleme führen zu entsprechenden Messproblemen ebenso wie zu Abgrenzung zwischen individueller Produktivität und Arbeitssicherheitsperformance des Betriebes. Gerade in Anbetracht der Globalisierung und von Rationalisierungsprozessen mit immer neuen Arbeits-

⁶⁰ **Performance Measurement:** Prozess zur Identifizierung und Quantifizierung von Leistungsindikatoren.

und Organisationsformen spielen Effizienz und Effektivität eine entscheidende Rolle. Um sich den neuen Herausforderungen zu stellen, wird Arbeitsschutz ein wichtiger Wertschöpfungsfaktor sein. Anreize werden als generelles Mittel der Effizienz- und Effektivitätssteigerung betrachtet. Durch steigenden Qualitäts-, Zeit- und Kostendruck, mit Anforderungen an eine hohe Fehlerfreiheit und an eine hohe Zuverlässigkeit von Prozessen, müssen die Arbeitsbedingungen so gestaltet werden, dass die Beschäftigten den geforderten Anforderungen nachkommen bzw. die erwartete Leistung tragen können. Hier wirkt der Arbeitsschutz als Wettbewerbsfaktor, durch welchen sich Produktivität, Flexibilität oder die Qualität hinsichtlich ihrer Effizienz steuern lassen. Durch ein effizientes Arbeitsschutzsystem lassen sich nachweislich u. a. folgende Auswirkungen reduzieren bzw. vermeiden, welche sonst für den Betrieb wiederum Kosten verursachen würden (ebd., S. 82f.):

- Absentismus/Arbeitsunfähigkeit – zusätzliche Kosten durch Ersatzpersonal, Produktionsausfall, Flexibilitätsverlust, Administration, zusätzliche Löhne und Gehälter,
- Personalfuktuation – Kosten durch Personalersatz, Abfindungen,
- Reduzierung der Qualitätsstandards,
- Qualitätsstandards – durch Verringerung von Ausschuss können die Standards erhöht werden,
- Aktivierung eines Verbesserungsmanagements – Einführung eines Vorschlagswesens zur Vermeidung von Ereignissen.

Eine entsprechend aussagekräftige Analyse zur Kostenersparnis durch betriebliche Gesundheitsförderung wurde durch die Initiative Arbeit und Gesundheit durchgeführt. Die BKK des Bundesverbandes und des Hauptverbandes der gewerblichen Berufsgenossenschaften kamen zu dem bemerkenswerten Ergebnis, dass bei der Verringerung der Kosten durch Fehlzeiten zwischen 2,50 und 4,90 Euro pro investiertem Euro eingespart werden können. Die Fehlzeiten konnten, auch dies zeigen die ausgewerteten Studien, um 12 bis 36 Prozent verringert werden. Für das Gesundheitswesen entstehen hierdurch Einsparungen von 2,30 bis 5,90 Euro pro investiertem Euro (http://www.yogaklangundtherapie.de/BKK_Faktenpiegel_Dezember_2005-Schwerpunktthema_Gesundheit_am_Arbeitsplatz%5B1%5D.pdf, siehe auch IN: Sicherheitsingenieur Ausgabe: 09/2003, S. 7). Das positive Kosten-Nutzen-Verhältnis tritt jedoch erst nach einigen Jahren nachweislich auf.

Diese Beobachtung verhält sich im Einklang mit der Entwicklung der Berufskrankheiten. Anreize können hier den Prozess entsprechend steuern und für sichere Produktions- und Arbeitsbedingungen im Betrieb sorgen. Damit ist Arbeitsqualität ein unverzichtbares Element der Prozessqualität und liefert schlussendlich einen nachweisbaren Beitrag zur Wirtschaftlichkeit. Gerade in der heutigen Zeit, in der ein Betrieb konkurrenzfähig bleiben muss, reduziert das Management die Zahl des Personals auf ein Minimum. Ein Arbeitsunfall⁶¹ mit längerer Ausfallzeit kann bei der dünnen Personaldecke im Betrieb schnell zu Produktionsunterbrechungen führen und somit schnell zur Kostenfalle werden, da dies in der Regel Lieferengpässe mit sich zieht (vgl. IN: N.N., Sicherheitsingenieur Ausgabe: 09/2009, S. 14). Somit ist die Investition in den Arbeitsschutz eine Absicherung des Betriebes.

Der Arbeitsschutz wird sich aber nur dann weiterentwickeln und in seiner Akzeptanz steigen, wenn er prozessorientiert angelegt ist. Dieser prozessorientierte Ansatz im Arbeitsschutz, die Orientierung am Wertschöpfungsprozess sowie an der betrieblichen Ablauforganisation, wirkt dem tayloristischen Denken entgegen, welches das ökonomische Prinzip durch Arbeitsleistung besonders stark hervorhebt. Arbeitsschutz muss in seiner interdisziplinären Gesamtheit im Betrieb durchgängig, also auf allen Organisationsebenen und bei allen Tätigkeiten, integriert werden. Diese Integration kann und darf nicht dem Zufall überlassen sein. Sie muss vielmehr im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes organisiert werden, das heißt, Arbeitsschutz muss „gemanagt“ werden (vgl. Lücke 1983, S. 181).

Ein weiterer Ansatz für die Effektivität und Effizienz des Arbeitsschutzes ist die Sicherheitskultur. Hier können auch die entsprechenden Parameter herangezogen werden, mit denen die Effizienz und Effektivität von Anreizen im Betrieb bewertet werden können.

Ein wesentlicher Faktor bei der Beurteilung von Wirtschaftlichkeit ist, nach Baierl, das Entgelt. Dieses dient als zentraler ökonomischer Anreiz und als Mittel zur Steigerung von Arbeitsschutz. Entgelt als Anreizmedium hat in der Betriebswirtschaftslehre eine lange Tradition. „Die betriebswirtschaftliche (vgl. ebd., S. 181) und arbeitswissenschaftliche Analyse der grundlegenden Zusammenhänge zwischen Arbeitsleistung, Arbeitsbewertung und Arbeitsentlohnung kann als weitgehend abgeschlossen gelten“ (Lücke). Bereits Guttenberg legte 1951 dar, dass das Arbeitsentgelt ein optimaler Anreiz für die erbrachte Leistung ist.

⁶¹ **Arbeitsunfälle:** Dies sind Unfälle von Versicherten infolge einer den Versicherungsschutz nach § 2, 3 oder 6 begründenden Tätigkeit (versicherte Tätigkeit). Unfälle sind zeitlich begrenzte, von außen auf den Körper einwirkende Ereignisse, die zu einem Gesundheitsschaden oder zum Tod führen (gemäß § 8 SGB VII).

Das bedeutet also, dass unter ökonomischer Perspektive dem extrinsischen, monetären Anreiz eine verhaltenssteuernde Wirksamkeit zugeordnet wird. Bei kontinuierlicher Verstärkung würde erfolgloses - also nicht belohntes - Handeln relativ schnell zur Abschwächung dieses Handelns führen. Die steuernde Einflussnahme bezieht sich auf die Herstellung von Zielkongruenz zwischen Mitarbeiterzielen und Betriebszielen. Dieser Ansatzpunkt wird in der Agency-Theorie vertreten (vgl. Lindert 2001, S. 82f.).

Neben dem Betriebsklima, welches eher die emotionalen und sozialen Beziehungen von Beschäftigten untereinander beschreibt, müssen hinsichtlich der wirtschaftlichen Zusammenhänge auch die rationalen Handlungen zwischen den Akteuren beachtet werden. Mit Hilfe der Principal-Agent-Theorie können Zusammenhänge zwischen den beiden Akteuren Principal (Arbeitgeber) und Agent (Arbeitnehmer) herausgearbeitet werden, die dann in einen Gesamtkontext mit den wirtschaftlichen Anreizsystemen zum Arbeitsschutz und zur Reduzierung arbeitsbedingter Gesundheitsfaktoren gesetzt werden können. Der Prinzipal verfolgt dabei unter Zuhilfenahme des Agenten seine eigenen Ziele. Entscheidend ist dabei die Identifikation (Commitment⁶²) des Agenten mit den Organisationszielen des Prinzipals. Der Prinzipal kann zwar das Arbeitssicherheitsergebnis, z. B. an Unfallkennzahlen, beobachten, dabei aber nicht eindeutig auf das Aktivitäts-/Anstrengungsniveau des Agenten schließen. Auf Grund dieser „hidden action“ kann der Prinzipal nur mit Einschränkungen die Zielverfolgung des Agenten kontrollieren. Das hat zur Folge, dass der Agent gegenüber dem Prinzipal einen Informationsvorsprung hat, indem er sein Leistungspotenzial und seine Leistungsbereitschaft im Hinblick auf Erfolg besser beurteilen kann. Diesen Wissensvorsprung kann er zu seinen Gunsten und gegen die Zielsetzung des Prinzipals verwenden (moral hazard). Der Prinzipal braucht also Systembewertungsparameter, an denen er sein Arbeitsschutzsystem und somit auch die Leistung des Agenten bewerten kann. Die Entwicklung solcher Parameter stellt sich als äußerst schwierig dar. Der Agent kann Glück haben, dass günstige Umwelteinflüsse zu einem positiven Ergebnis des Arbeitsschutzes führen, ohne dass die Führungskraft große Aktivitäten zur Zielerreichung unternommen hätte. So könnten gewählte Parameter, wie beispielsweise die Teilnehmerzahl an einem betrieblich durchgeführten Gesundheitsförderungsprogramm, für deren Durchführung der Agent zuständig ist, zu einem falschen Rückschluss des Prinzipals führen.

⁶² **Commitment:** Bezeichnung für die Identifikation eines Beschäftigten mit dem Betrieb.

Denn er würde den Erfolg an der Teilnehmerzahl, welche der entscheidende Indikator für das Interesse der Beschäftigten darstellt, messen, ohne z. B. den Fitnesszustand der Beschäftigten zu kennen.

Hat ein Agent aber ausreichend viele sportliche Beschäftigte, die nicht erst über das Förderungsprogramm aktiviert werden müssen, so kann die Teilnehmeranzahl nicht mehr als Repräsentant für den Beitrag des Agenten zum Erfolg einer Maßnahme oder allgemein zur Zielerreichung herangezogen werden. Die exakte und vollständige monetäre Bewertung der positiven Wirkungen, des Nutzens von Arbeits- und Gesundheitsförderungsmaßnahmen kann demnach nur bedingt herangezogen werden (siehe Abbildung 11) (https://books.google.de/books?id=jhp9BwAAQBAJ&pg=PA28&lpg=PA28&dq=principal+agent+theorie+anreize&source=bl&ots=S_JLQM0pMA&sig=UJqcSt9r-3WxK_FW6PYp52x7oLA&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEWjtqOORvLjMAhXDLsAKHbfSAeQ4ChDoAQhIMAY#v=onepage&q=principal%20agent%20theorie%20anreize&f=false).

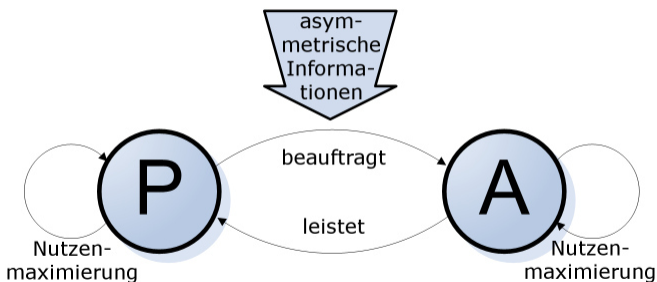


Abbildung 11: Principal-Agent-Theorie (<http://de.wikipedia.org/wiki/Prinzipal-Agent-Theorie>)

Bezogen auf den Arbeitsschutz kann eine Agency-Beziehung zwischen dem Unternehmer (Principal) und seinen Führungskräften (Agents) bestehen. Die vom Unternehmer auf die Führungskräfte übertragenen Aufgaben und Ziele des Arbeitsschutzes sollen nach den Vorstellungen und Wünschen der Betriebsleitung im Betrieb umgesetzt werden. Da der Unternehmer bzw. die Betriebsleitung nicht den direkten Bezug zum Alltag der Beschäftigten hat, muss sie bei der Realisierung der Aufgaben und den Zielsetzungen der Arbeitssicherheit den Führungskräften entsprechend ihres Entscheidungsspielraumes vertrauen. Sie haben den notwendigen Informationsvorsprung gegenüber der Führungsspitze bezüglich des Beschäftigten als komplexer Persönlichkeit (Qualifikation, Hobby, soziales Umfeld, ...), dessen Unfallursachen und Fehlzeitenentwicklung.

Der Umgang mit den Informationen kann daher vom Unternehmer nicht unmittelbar kontrolliert werden (hidden action). Er muss darauf bauen, dass die Führungskräfte ihre Arbeitszeit in den Arbeitsschutz bzw. in die Gefährdungsbeurteilung investieren, um die erwarteten Betriebsziele zu erreichen. Inwiefern die Führungskräfte in ihrem Arbeitsbereich⁶³ den gewünschten Arbeitsschutz leben, hängt von einer Reihe von Faktoren ab. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist diese Agency-Beziehung sehr wichtig, denn es bringt nur sehr wenig, wenn die Betriebsleitung eine betriebliche Sicherheitspolitik, Aufbau- und Ablauforganisation erstellt, die den Arbeitssicherheitsleitgedanken nicht mitträgt und so auch nicht in die Praxis umsetzt.

Zwischen dem Betrieb und dem Unfallversicherungsträger kann ebenfalls eine Agency-Beziehung bestehen. Dabei wird vom Betrieb (Agent) das Ziel angestrebt, durch präventiven Arbeitsschutz den Beitrag an die Berufsgenossenschaft zu senken. Hier hat der Betrieb einen Informationsvorsprung gegenüber den Unfallversicherungsträgern (Principals), da er über den im Betrieb praktizierten Arbeitsschutz genauere Informationen bereithält. Der Betrieb kann aus diesem Wissensvorsprung einen Nutzen ziehen, indem er entscheidet, welcher Einsatz zur Erlangung eines berufsgenossenschaftlichen Beitragsnachlasses oder zur Vermeidung eines Zuschlages möglich erscheint, ob dieser sich auch lohnt oder andere Ziele eine höhere Priorität besitzen (ebd.).

Die Funktion des Prinzipals kann in ähnlicher Beziehung wie die Berufsgenossenschaft auch das staatliche Amt für Arbeitsschutz einnehmen. Der Betrieb muss sich als Agent an die rechtlichen Vorgaben des Staates halten, um entsprechenden Sanktionen aus dem Weg zu gehen.

Ein weiterer Faktor der Kostenminimierung ist die Erhöhung der Systemverfügbarkeit des Arbeitssystems. Wichtig ist hierbei auch die Frage, wie schnell das Systemgefüge, z. B. Beschäftigte, Anlagen, wiederhergestellt und somit die Funktionsfähigkeit durch Kapazitätsreserven sichergestellt ist. Evaluiert werden kann die Systemverfügbarkeit des Arbeitsschutzes über Einheiten der durch Arbeitsunfälle ungestörten Arbeitsstunden (1.000-Mann-Quote oder Lost Time Incident (LTI)).

Hier wird nichts anderes gemacht, als eine wirtschaftliche Lösung zu finden, die einen Kosten-Nutzen-Vergleich zu alternativen Mittelverwendungsmöglichkeiten erlaubt (vgl. Krüger/Meis 1991; S. 49-51).

⁶³ **Arbeitsbereiche:** Hierunter wird eine Zusammenfassung mehrerer Arbeitsplätze unter örtlichen, produktionsbezogenen oder betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten verstanden (gemäß Arbeitsstättenverordnung).

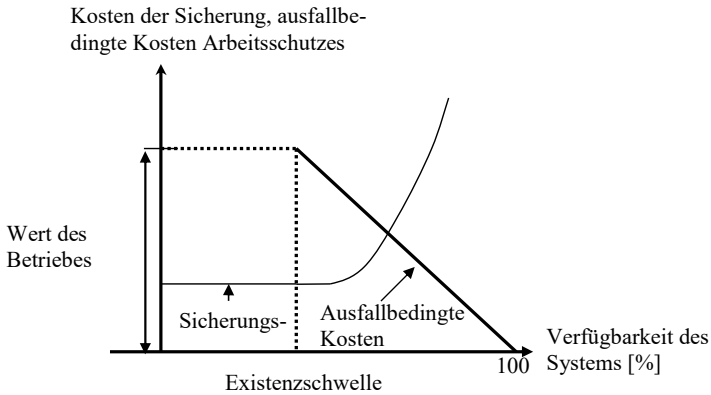


Abbildung 12: Systemverfügbarkeit (Krüger/Meis 1991, S. 30)

Dabei werden grundsätzlich die Zielbeiträge (Nutzen) eines Investitionsvorhabens dem erforderlichen Mitteleinsatz (Aufwand) gegenüber gestellt. Betriebswirtschaftlich entspricht das im engeren Sinne einer monetär wertmäßigen Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben bzw. näherungsweise von Erträgen (Leistungen) und Aufwendungen (Kosten).

Bezogen auf ein durch Investitionsmaßnahmen zu gestaltendes Arbeitssystem gilt der Grundsatz der Rationalmaxime. Das Arbeits- und Gesundheitssystem ist als effizienzorientierte Blackbox denkbar, in die Maßnahmen (Inputs) eingehen und Zielgrößenveränderungen (Outputs) erreicht werden. Die Produktion im Betrieb oder im einzelnen Arbeitssystem bildet die Wirkungsebene, auf der Präventions- oder Gesundheitsförderungsmaßnahmen zur Zielerreichung des Betriebes beitragen. Das Verhältnis von eingesetzten Ressourcen zu erreichten Ziel-Effekten kann als Aufwand/Ertrags- oder Kosten-Nutzen-Relation dargestellt werden. Die Verhältnisse der Maßnahmekosten zu den Zieleffekten, monetär bestimmt oder lediglich quantifiziert, messen die Effizienz (vgl. Zangemeister 2000, S. 2-5).

Um nun den Kostenfaktor des Arbeitsschutzsystems zu ermitteln, muss die Systemverfügbarkeit mit den Kosten des Arbeitsschutzes gegenüber gestellt werden.

Unfallvariable Kosten des Arbeitsschutzes können dabei z. B. folgende sein (Krüger/Meis 1991; S.36-37):

- fixe Unfalleinzelkosten,
 - Lohnkosten,
 - Lohnnebenkosten,
 - Arbeitsplatzkosten,
- Produktionsmaterial,
 - Unfallbedingter zusätzlicher Verbrauch,
- Erhöhter Ressourcenverbrauch,
 - Benzinkosten des Krankenwagens,
- Personalkosten (Ersatzmann),
 - Beschaffung,
 - Ausbildung,
 - Überstunden,
- Instandhaltung,
 - Reparatur Arbeitsmittel,
 - Reparatur Produktionsmaterial,
- Arbeitsmittelverschleiß,
 - Ersatz,
- Externe Dienste,
 - Juristische Beratung,
 - Externe medizinische Unfalluntersuchung,
 - Externe Unfallabwicklung,
- Sonstige Aufwendungen,
 - Verbandsmaterial/Medikamente,
 - Gerichtskosten,
 - Konventionalstrafen,
 - Bußgelder,
 - Ggf. Rückgriff der Berufsgenossenschaft,
 - Geschenke an verunfallte Arbeitnehmer,
 - Verlust Beitragsnachlass Berufsgenossenschaft/Versicherung.

Der daraus ermittelte Kosten-Nutzen-Faktor bildet den Anhaltspunkt, wobei die Kosten je nach Unfallhergang sehr stark variieren können.

Gelingt es aber, die Eintrittswahrscheinlichkeit und Unfallschwere der Prozessstörung und der Personenschäden zu vermindern oder den Wirkungsgrad von Schutzmaßnahmen und eine Verbesserung der Arbeitssicherheit zu erreichen, so wird damit im Betrieb der wirtschaftliche Erfolg unmittelbar vergrößert (vgl. Baum/Heilbach/Höhnscheid 1998, S. 98-101).

Neben den messbaren Arbeits- und Wegeunfällen müssen die humanitären Folgen, wie z. B. Schmerz und Leid der Opfer, psychische Beeinträchtigung und der Verlust an Lebensqualität, mit erfasst werden, was sich sehr oft als Schwierigkeit herausstellt, da es keine messbare Größe darstellt. Die humanitären Folgen müssen dennoch bei der Betrachtung der Rentabilität des Arbeitsschutzes einbezogen werden, denn sie schlagen sich in Ausfällen von produktiven Ressourcen nieder bzw. verringern deren Leistungsfähigkeit. Im Unterschied zum „herkömmlichen“ Arbeitsschutz können mittels einer geeigneten Organisation bzw. Arbeitsschutzmanagementsystem (AMS) Arbeitsschutzprozesse aufgebaut werden, wie z. B. die Unfallnachsorge (ebd., S. 98-101).

Die humanitären Kosten werden momentan empirisch aus den Schmerzensgeldzahlungen nach § 847 BGB für Unfallopfer abgeleitet. Problematisch an dieser Kenngröße ist der juristische Weg, den die Beschäftigten einschlagen müssen. Viele Beschäftigte wagen diesen Weg nicht, aus Angst um ihren Arbeitsplatz, Verschlechterung des Betriebsklimas oder auch aus Bequemlichkeit (ebd., S. 98-101).

Zusammenfassend wird der wirtschaftliche Erfolg eines Betriebes durch ein rational geführtes Management bestimmt, dass so eingesetzt wird, dass dieses Managementsystem mehr Nutzen bringt, als es an Aufwand erfordert. „Dazu gehört es, dass weitreichende Entscheidungen mit schwer überschaubaren Konsequenzen sorgfältig durchdacht und alle Maßnahmen, die zur Erreichung der Betriebsziele notwendig erscheinen, im Rahmen der Betriebsplanung zweckgerichtet ausgewählt und umgesetzt werden müssen“ (vgl. Zangemeister 2000, S. 1).

Hierbei wird die intrinsische Motivation aus der Analyse ausgeschlossen. Gerade direkte finanzielle Anreize wirken auf die Arbeitsleistung. Sie tragen neben der Zufriedenstellung allgemeiner, niedriger Motive auch mittelbar zur Erfüllung von Status-, Macht- und Wertschätzungsbedürfnissen des Beschäftigten bei und können die Stellung des Individuums in der Organisation bestimmen (vgl. Knappe 2009, S. 34-41).

Zu den direkten Anreizen zählen beispielsweise feste Lohn- und Gehaltszahlungen, variable Vergütungsbestandteile (Leistungslohnanteile, Provisionen, Prämien, Tantiemen, Erfolgs- und Mitarbeiterbeteiligungen) und andere monetäre Sozial- und Zusatzleistungen wie Kinderzulagen oder bezahlte Ferien (ebd., S. 34-41).

Die gewährten Entgeltsysteme können dabei modular aufgebaut sein. Hierbei setzt sich das Gehalt neben dem Grundgehalt aus variablen Vergütungen und Zusatzleistungen zusammen. Hierdurch bekommt die Führungskraft die Möglichkeit, seine Beschäftigten flexibel hinsichtlich der erbrachten Leistungen zu bewerten und zu bezahlen. Der Rahmen für die Bewertung wird durch die Funktionsbeschreibung, deren Zugehörigkeit zu einer bestimmten Managementebene, Arbeitsinhalt und der Betriebskultur vorgegeben (ebd., S. 34-41).

Basis der Vergütung bildet das Grundgehalt, welches unabhängig von der Intensität der erbrachten Leistung gewährt wird. Es kann durch anforderungs- oder leistungsorientierte Kriterien bestimmt werden. Die anforderungsorientierte Entlohnung richtet sich nach den in der Stellenbewertung gekoppelten Anforderungen. Die anforderungsorientierte Entlohnung bietet einen Anreiz für das Erlernen und Ausüben von schwierigen oder belastenden Tätigkeiten (ebd., S. 34-41).

Die intermittierende Verstärkung ist durch wechselnden Erfolg gekennzeichnet und soll eine höhere Lösungsresistenz aufweisen. Da eine derartige Variabilität in Arbeitskontrakten normalerweise nicht vorgesehen ist, können unsystematische Gratifikationen als Verstärker wirksam werden, wenn sie nicht vom Leistungsverhalten abhängen, nicht in Verträgen spezifiziert sind und nicht in festen Zeitintervallen gezahlt werden (ebd., S. 34-41).

Bei den direkten finanziellen Anreizen spielt das variable Gehalt eine besondere Rolle, da hier neben dem Erfolg des Betriebes auch die individuellen Leistungen, welche an festgelegte kurzfristig-operativen und langfristig-strategischen Kriterien gebunden sind, über die Gewährung des Gehaltes entscheiden (ebd., S. 34-41).

Eine weitere Form des variablen Gehalts ist die Anerkennungsprämie, welche eine Würdigung der gezeigten Performance darstellt. Neben den individuellen Anreizen werden in der heutigen Zeit immer mehr team- und gruppenorientierte Vergütungen gewährt. Teamprämie oder Teambonus werden in der Regel zusätzlich zu dem fixen Grundgehalt und variablen Gehaltsbestandteilen gezahlt. Die team- und gruppenorientierte Vergütung ist ein begrüßenswerter Ansatz, der die neueren Organisationsformen der Arbeit positiv ergänzt und die Motivation in Teams durchaus steigern kann (ebd., S. 34-41). Die relative Bedeutung von monetären Anreizen wurde insbesondere oben in den Inhalts- und Prozesstheorien untersucht.

Um langfristig Kosten einzusparen, muss der Betrieb präventiven Arbeitsschutz leben und in die Praxis umsetzen. Hier können gewünschte Handlungstendenzen des Beschäftigten durch finanzielle Anreize verstärkt werden. Unter den finanziellen Anreizen wird zwischen direkten und indirekten finanziellen Anreizen unterschieden.

Fraglich ist, ob die Thematisierung der extrinsischen und intrinsischen Motivation eine disziplinäre Arbeitsteilung zwischen Ökonomie und Psychologie rechtfertigt. Die intrinsischen und extrinsischen Anreiztypen können unabhängig voneinander und in ihrer Wirkung additiv oder substitutiv sein.

3.3 Zusammenfassung

Von Seiten des Gesetzgebers werden keine konkreten Anforderungen an die Etablierung von Anreizsystemen für Sicherheit und Gesundheit gestellt. Das Arbeitsschutzgesetz legt mit dessen § 4 einen Schwerpunkt auf die Verhältnisprävention. Hiernach wird der Arbeitgeber im Rahmen der Verhältnisprävention aufgefordert, umfassende situationsorientierte, verhältnisorientierte, technische, organisationale oder strukturelle Maßnahmen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen zu treffen. Nach § 4 ArbSchG sind "Maßnahmen mit dem Ziel zu planen, Technik, Arbeitsorganisation, sonstige Arbeitsbedingungen, soziale Beziehungen und Einfluss der Umwelt auf den Arbeitsplatz sachgerecht zu verknüpfen". Der Paragraph fokussiert die Beurteilung der Arbeitsbedingungen. Individuelle Schutzmaßnahmen sollen entsprechend nachrangig zu anderen Maßnahmen getroffen werden. Durch den ganzheitlichen Arbeitsschutzansatz wird die Verhaltensprävention jedoch nicht außer Acht gelassen. Hierunter fallen Schutzmaßnahmen, die auf eine Verhaltensveränderung der Beschäftigten abzielen. Verhaltensprävention umfasst alle personenbezogenen Maßnahmen der Kompetenzentwicklung sowie Maßnahmen zur Bildung sicherer und gesundheitsgerechter Verhaltensweisen. Sie ist im Sinne des Arbeitsschutzgesetzes ein nachgeordneter Bestandteil der menschengerechten Arbeitsgestaltung.

Um einen entsprechenden Erfolg muss der Arbeitgeber sowohl die Verhältnis-, als auch die Verhaltensprävention berücksichtigen. Ebenso verhält es sich auch mit den Anreizen. Anreize sind eindeutig der Verhaltensprävention zugeordnet. Sie wirken auf das Verhalten der Gruppe oder des Individuums ein.

Durch die Aufforderung des Gesetzgebers zur Verhältnis- und Verhaltensprävention wird lediglich der Rahmen gebildet, in dem sich der Arbeitgeber bewegen darf. Der Gesetzgeber fordert den Arbeitgeber im Arbeitsschutzgesetz auf, sich kontinuierlich im Hinblick auf Sicherheit und Gesundheit weiterzuentwickeln.

Die getroffenen Schutzmaßnahmen müssen durch den Arbeitgeber unter dem Gesichtspunkt der Akzeptabilität und der wirtschaftlichen Tolerabilität bewertet werden. So müssen sich auch der sozial ausgelegte Arbeitsschutz und somit auch die Anreizsysteme einer wirtschaftlichen Betrachtung stellen.

Durch Schaffung geeigneter Systeme kann ein Betrieb seine betriebswirtschaftlichen Ziele mit jenen des Arbeitsschutzes in Einklang bringen, indem durch ein effizientes Arbeitsschutzsystem Produktionssicherheit, Produktivitätsverbesserung und die Reduzierung krankheitsbedingter Personalpuffer erzielt werden. Entscheidend für die Gewährung von betrieblichen Anreizen ist das Verständnis der Betriebsführung, dass Arbeitsschutz eine Investition in das soziale Kapital darstellt. Der Betrieb handelt im betriebswirtschaftlichen Sinne des „homo oeconomicus“ nachvollziehbar logisch und rational. Jedoch stellen Sicherheit und Gesundheit als soziales Kapital nicht wirklich eine wirtschaftliche Kategorie dar, sodass solche Bestrebungen an betriebswirtschaftliche Betriebsstrukturen eher über das Personalwesen zu suchen sind. Gerade das Personalwesen thematisiert den Arbeitsschutz und die Gesundheitsförderung als Bestandteil einer sozial-ökonomischen Perspektive in der Unternehmung. Nur durch die Förderung der Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten über das Personalwesen wird diese zu einem Bestandteil einer ressourcenorientierten ökonomischen Ausrichtung des Betriebs, die durch die Einbeziehung sozialer Zusatzkosten beschleunigt werden kann (vgl. Lindert 2001, S. 100-103).

Neben den Aspekten wie Beschäftigtenselektion und koordinierter Einsatz der Beschäftigten spielt Mitarbeitermotivation eine entscheidende Rolle für den Arbeitsschutz. Motivierte und gesunde Beschäftigte sind ein entscheidendes Element für eine erfolgreiche Betriebsführung.

Dies bedeutet aus betriebswirtschaftlicher Sicht, dass der Betrieb folgende Parameter verändern kann:

- Personalrecruiting und Mitarbeiterabbau,
- Qualifizierung/Personalentwicklung,
- Verhaltenssteuerung (interaktive und strukturelle Führung),
- Arbeitsbeziehungen sowie
- Anreizbündel (enthält als wichtigsten Bestandteil die Entgeltbestandteile).

Unter der Prämisse, dass Entgelt als ökonomischer Motivationsanreiz gilt, sollen einschränkend primär die materiellen Anreize oder die Entgelt-Relation betrachtet werden, ohne die

immateriellen Anreizkategorien in ihrer Unterstützungswirkung auszuschließen. Im Rahmen der Gestaltung von Leistungs-Entgelt-Beziehungen wird dem monetären Anreiz eine verhaltenssteuernde Wirkung zugeordnet.

Die steuernde Einflussnahme bezieht sich auf die Herstellung von Zielkongruenz zwischen Mitarbeiterzielen und Betriebszielen. Die materiellen Anreize umfassen die direkten und indirekten finanziellen Anreize, wobei die indirekten finanziellen Anreize in der Regel geldwerte Vorteile repräsentieren. Finanzielle Anreize umfassen fixes Direktentgelt, variables Direktentgelt (leistungsabhängig, leistungsbezogen, Erfolgsbeteiligung, Kapitalbeteiligung) und Sozialleistungen als Entgeltbestandteil. Nicht finanzielle Anreize sind: qualitative Sozialleistungen, z. B. Wellness-Programme zur Gesundheitsvorsorge oder zur Integration von Familie und Beruf, Sach- und Dienstleistungen wie Dienstwagen, Konsumvorteile, Freizeitangebote und Arbeitsplatzsicherheit. Das Personalwesen kann somit eine ganze Reihe von Anreizen gewähren, welche auf das Verhalten der Beschäftigten, unabhängig von ihrer Hierarchieebene, eine motivierende Wirkung im Hinblick auf ein sicheres Verhalten hat. Geld ist der „generelle Verstärker“, der nicht zur Sättigung führt. Oft wird der materielle Anreiz unterschätzt. In der heutigen Gesellschaft steht Geld für Anerkennung, Macht und somit auch Erfolg. Ziel von monetären Anreizen ist die Verstärkung von Leistung und Verantwortung, während immaterielle Anreize eher Loyalität, Stabilität oder Kooperationsbereitschaft bewirken (ebd., S. 100-103).

Gerade in Anbetracht des gesellschaftlichen Wertewandels kommt es zu einer stetigen Neubewertung der Berufs- und Karriereerwartungen. Hier können so genannte Selektions- bzw. Identifikationsanreize entstehen, indem gute Beschäftigte auf Grund einer guten Sicherheitskultur andere, betriebsfremde Beschäftigte dazu motivieren, in dem Betrieb zu arbeiten.

Die Beschäftigten verspüren einen Zugehörigkeitswunsch zu dem Betrieb, und es herrscht ein hoher Grad an Übereinstimmung von organisationalen und individuellen Werten und Zielen. Schwierig bei der Motivation bleibt jedoch immer wieder die fortlaufende Abstimmung zwischen der Fremderwartung des Betriebes und der Eigenerwartung des Beschäftigten.

Unter dem ökonomischen Gesichtspunkt steht die Herstellung der Kompatibilität von Fremd- und Eigenerwartung im Zentrum des Interesses. Hierbei stellen Anreizsysteme das Mittel der Wahl dar, welche die Handelnden dazu bewegen, die an sie gestellten Rollenerwartungen zu erfüllen und sicher zu arbeiten. Das Motivationsproblem betrifft aber nicht nur finanzielle Anreize, sondern auch die Struktur der Tätigkeit, Entscheidungsbefugnisse, Verfügungsrechte und andere Aspekte der institutionellen Arrangements, die anreizwirksam sein können.

Betrieblich aufgestellte Anreizsysteme sollen zur Konvergenz individueller und organisationaler Ziele beitragen. Hierbei sollen positive Anreize gewünschte Handlungen und gesteckte Ziele des Betriebes verstärken, während negative Anreize unerwünschte Handlungen möglichst verhindern sollen.

Die gewährten Anreize sollen sich dabei immer auf eine gezeigte Leistung beziehen. Die gewünschte Leistung muss in das Betriebsbild, die Betriebspolitik und die Betriebsleitlinien aufgenommen werden. Ein Entlohnungssystem ist anreizkompatibel, wenn Beschäftigte auf Grund ihrer Handlungen nur dann eine höhere Entlohnung erhalten, wenn auch die Zielerreichung des Betriebs steigt (ebd., S. 100-103).

4 Betriebliche Konzeption und Handlungsmöglichkeiten zur Gestaltung von Anreizsystemen

4.1 Ermittlung von Parametern zur Konzeption eines Anreizsystems

In vielen Betrieben wurden durch technische und organisatorische Maßnahmen im Arbeitsschutz die Anzahl an Arbeitsunfällen, arbeitsbedingten Erkrankungen und Berufskrankheiten drastisch gesenkt. Übrig bleibt nur noch eine kleine Anzahl an Ereignissen, wie Arbeitsunfälle. Einige der Betriebe akzeptieren die verbliebenen wenigen Arbeitsunfälle und bewerten sie eher als Unglück oder Schicksal. Ganz nach dem Motto „Wo gehobelt wird, fallen Späne.“

Im Betrieb ist die Umsetzung von technischen Maßnahmen stark ausgereizt und der technische Standard etabliert. Neuerungen treten ebenso nur in gewissen zeitlichen Abständen auf und werden durch eine gute Sicherheitsorganisation etabliert, sodass Änderungen im System systematisch beurteilt und Maßnahmen technisch und prozessorientiert umgesetzt werden. Hierbei dürfen keine Gefährdungen der festgelegten Schutzziele⁶⁴ auftreten. Ereignen sich dennoch Unfälle, wird oft versucht, die beiden Stellschrauben Technik und Organisation neu zu justieren. Im Bereich der Technik wird die Anlage oder das Arbeitsmittel dem Menschen gegenübergestellt und analysiert, wie die Technik hinsichtlich des menschlichen Fehlverhaltens noch sicherer gemacht werden kann. Im Gegenzug wird auf der organisatorischen Seite Zeit in den Detailierungsgrad und die Genauigkeit von Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen und Betriebsanweisungen investiert, der dazu führt, dass letztendlich jeder Beschäftigte auch die Vorgehensweise verstehen kann. Bei dieser reaktiven Betrachtungsweise bzw. Vorgehensweise im Arbeitsschutz wird der Betrieb nicht die Maxime der „Null-Unfälle“ erreichen, denn eine dritte wichtige Komponente hier bleibt ohne Beachtung: „das menschliche Verhalten“ (vgl. Kapitel 2). Es hilft einem Betrieb unter Umständen beispielsweise nicht, den Detailierungsgrad einer Anweisung zu erhöhen, wenn die Beschäftigten keine Zeit mehr finden, diese zu lesen oder sich mit deren Inhalten auseinanderzusetzen. Es ist eine Herausforderung, eine größere Anzahl an Arbeitsanweisungen detailliert zu kennen.

⁶⁴ **Schutzziele:** Schutzziele haben verschiedene Reichweiten, je nach der angestrebten Schutzgüte. Man erhält dabei folgende Reihenfolge mit von Fall zu Fall abnehmender Schutzgüte:

- 1) Beseitigung der Gefahr,
- 2) Mensch und Gefahr voneinander trennen,
- 3) Herabsetzung der Eintrittswahrscheinlichkeit,
- 4) Der Mensch soll vor den Folgen des Wirksamwerdens einer Gefahr geschützt werden.

Insbesondere wenn ein Managementsystem durch Vorschriften und Anweisungen dermaßen gefüllt ist, wird der Beschäftigte nicht mehr den Überblick behalten, welche Anweisungen vorhanden sind und welchen Inhalt diese vermitteln. In vielen Betrieben werden Anweisungen durch Schulungen vermittelt/unterwiesen oder zum Lesen ausgelegt. An dieser Stelle muss das Management wissen, welche Einstellungen Beschäftigte aufweisen und welche Erwartungshaltungen sie haben.

Unfälle kommen schließlich nicht von ungefähr und lassen sich auch nicht vereinfacht darstellen, indem der Fokus auf Technik und Organisation gelegt wird. In der heutigen Zeit muss als dritte Komponente das menschliche Verhalten mitberücksichtigt werden. Bevor sich ein Arbeitsunfall ereignet, ergibt sich bereits ein Vielfaches an Beinaheunfällen, welche wiederum viele unsichere Handlungen beinhalten. Genau hier müssen Betriebe mit niedrigen Unfallzahlen ansetzen und mit Hilfe von präventiven Maßnahmen das menschliche Verhalten stärker fokussieren. Dieser Zusammenhang wird sehr gut in der Sicherheitspyramide (siehe Abbildung 13) wiedergegeben.



Abbildung 13: Sicherheitspyramide (von Dupont)

Die Sicherheits-/Unfallpyramide setzt dabei die Unfallschwere und die Unfallhäufigkeit in ein Verhältnis zueinander. Nach Erkenntnissen kommen auf einen tödlichen Arbeitsunfall 10.000 bis 70.000 unsichere Handlungen (Variation je nach Auswerter: Dupont, Bird, Heinrich ...). Somit ist ein Beinaheunfall ein tägliches Ereignis.

Jeder Beinaheunfall sollte für den Betrieb ein Warnsignal darstellen, mit dem er sich auseinandersetzen sollte. Es handelt sich bei den Beinaheunfällen um Vorkommnisse, deren Verlauf mit einem positiven Ende abgeschlossen wurde. Der Mensch neigt dazu, diese Situationen schnell zu verdrängen, da ihnen durch den positiven Ausgang keine besondere Bedeutung zugemessen wird. Schließlich ist in der Betrachtung nichts Schlimmes passiert. Der Finger oder die Hand schmerzt etwas, aber eine deutliche Verletzung ist nicht zu sehen. Derartige Beinaheunfälle, aus denen Beschäftigte unbeschadet entkommen, ereignen sich in vielen Situationen, die in den Alltag hineinreichen: Beim Einkaufen wurde beispielsweise eine schwere Transportbox in den Kofferraum gestellt und beim Absetzen hat der Handelnde zu spät die Finger weggezogen, beim Hochgehen einer Treppe ist der Einzelne gestolpert, sodass der Sturz durch schnelles Reagieren abgefangen werden konnte. Würde das gezeigte Verhalten eine negative Konsequenz nach sich ziehen, würde die Person ein gewissenhafteres und reflektiertes Verhalten an den Tag legen. Beinaheunfälle können also nur dort entstehen, wo identifizierte Gefährdungen vorherrschen. Dies wird durch die Unfallpyramide aufgezeigt. Nur wer kein Auto fährt, kann auch keinen PKW-Unfall haben. Das heißt, dass Handelnde nur ihr Verhalten anpassen können, wenn die Gefährdungen in der Umgebung erkannt werden und sich diese bewusst gemacht werden. In komplexen Situationen und unübersichtlichen, unabwägbaren Gegebenheiten ist es für Menschen schwer, die auftretenden Gefährdungen zu erkennen und angemessen zu beurteilen. Die Risikoeinschätzung des Menschen hängt von seinen Erfahrungen (positiver oder negativer Art) ab. Das Risiko setzt sich dabei aus der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Schwere eines Unfalls zusammen. Die Einschätzung von Risiken fällt Menschen oftmals schwer. Oft fürchten sie sich vor den falschen Dingen und nehmen damit wohlbekanntes Risiken, wie z. B. das Rauchen oder Muskel-Skelett-Erkrankungen, in Kauf, da nicht immer ein sofortiger Körperschaden mit dem Fehlverhalten in Verbindung gebracht wird. Das Gedächtnis des Menschen ist bei seiner Beurteilung von Risiken Verzerrungen ausgesetzt, die durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst werden, z. B. durch Medien. Jedoch lässt sich festhalten, dass eine Minderheit an Beschäftigten unsicher handelt, weil sie bewusst eine Gefahr in Kauf nimmt. Vielmehr verhalten sie sich aus ihrer Sicht bei der Risikobewertung rational. Oft zeigen analysierte Verhaltenstendenzen, dass der vom Beschäftigten gewählte Weg schneller oder bequemer ist und für den einzelnen Menschen eine für ihn wahrgenommene Erleichterung darstellt. Das sollten auch die Vorgesetzten berücksichtigen, wenn sie das menschliche Verhalten und somit die dritte Komponente in ihren Konzepten zur Verstärkung der betrieblichen Sicherheit aufgreifen. Eine besondere Verantwortung übernimmt sowohl das Management als auch der Vorgesetzte.

Um das Fundament der Unfallpyramide zu minimieren und somit Unfälle zu reduzieren bzw. zu vermeiden, müssen unsichere Handlungen konsequent unterbunden werden. Durch positive oder negative Verstärkungen kann der Vorgesetzte das gewünschte Verhalten mittels Anreizen verstärken (vgl. Kapitel 2.1).

Es muss gelingen, den Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, sich aktiv durch Eigenverantwortung und Eigenengagement in den Prozess der Sicherheit und Gesundheit einzubringen und diesen auch mitzugestalten. Auf diese Weise kann das Potenzial und die Kreativität des Beschäftigten entfacht sowie die Identifikation gestärkt werden. Dieser Prozess erfolgt nicht allein durch Steuerung von außen, sondern ebenso durch das Bewusstsein des einzelnen Beschäftigten, aber auch durch Vorbilder, die verstärkend wirken. Kommt es zu einer positiven oder negativen Verstärkung des Vorgesetzten, so wird das Verhalten des Beschäftigten nicht durch die extrinsische Motivation veranlasst. Die Beschäftigten werden nicht durch die Themen Sicherheit und Gesundheit motiviert, sondern durch den Anreiz, den sie sich zu bekommen erhoffen. Beschäftigte entwickeln Strategien, um diese Anreize mit minimalem Aufwand zu erlangen. Werden Anreize gewährt, so kann die intrinsische Motivation des Beschäftigten durch extrinsische Motivation, wie beispielsweise soziale (Anerkennung, Lob, Feedback) oder monetäre Anreize (Prämien, Incentives...), unterstützt oder sogar verstärkt werden. Ohne das Interesse und die Überzeugung vom Nutzen des Arbeitsschutzes ist die Wirkung von extrinsischer Motivation sehr eingeschränkt. Demnach sind das Management und die Vorgesetzten aufgefordert, Anreizsysteme zu entwickeln, bei denen die Beschäftigten nicht nur die Strategie verfolgen, den gewünschten Anreiz zu erlangen, sondern auch das Verständnis dafür entwickeln, weshalb dieser Anreiz gewährt wurde bzw. wird und was letztendlich das Ziel des Betriebes ist. Ziele müssen demnach entsprechend kommuniziert werden. An dieser Stelle stellt sich die Frage: Wie können Anreizsysteme im Betrieb eingeführt werden?

Anreizsysteme sollten auf die unterschiedlichen Hierarchieebenen, Herkunft, Ziele oder auf das persönliche Umfeld angepasst und gewährt werden. Die unterschiedlichen Ebenen sollten in Anreizsystemen sinnhaft gestaltet sein, um so die notwendige Überzeugung zu entwickeln, das gewünschte Verhalten auch ohne die Gewährung von Anreizen zu zeigen. Somit können gleiche Anreize auf den unterschiedlichen Ebenen gewährt sein, jedoch können verfolgte Ziele auch sehr unterschiedlich gestaltet sein.

Werden beispielsweise Anreize ermöglicht, um Beschäftigte von der Inanspruchnahme eines Schon- oder Leichtarbeitsplatzes⁶⁵ zu überzeugen, so fehlt hier der tiefgreifende Sinn zur Verbesserung der Sicherheit und Gesundheit. Der Beschäftigte nimmt einen Schonarbeitsplatz nur an, weil er den in Aussicht gestellten Anreiz, in der Regel monetärer Art, erlangen möchte. Der Sinn des gewährten Anreizes zielt nur darauf, die Unfallstatistik des Betriebes zu verbessern und dass eventuell der Vorgesetzte seinen damit verknüpften Bonus erlangt. Sozusagen eine Win-win-Situation für beide Parteien. Jedoch wird hier keineswegs der Arbeitsschutz verbessert, denn dem Vorbeugen eines Fehlverhaltens dient der Anreiz nicht. Anreize sollen somit einen präventiven Ansatz verfolgen und dazu dienen, dass sich entsprechende Ebenen im Betrieb mit dem Themenkomplex Sicherheit und Gesundheit ausreichend beschäftigen und entsprechende operative Maßnahmen ableiten. Während die Anreize beim Schonarbeitsplatz eher einen kurzfristigen Nutzen haben, müssen im Betrieb auch Anreizsysteme etabliert werden, welche langfristig die Arbeitssicherheitsperformance steigern.

Für die Manager-Ebene, welche die wirtschaftlichen Interessen eines Betriebes fokussieren, kann dies beispielsweise bedeuten, dass die Beiträge an die Berufsgenossenschaft durch Arbeitsunfälle, arbeitsbedingte Erkrankungen und Berufskrankheiten reduziert werden. Auf Mitarbeiter-Ebene kann die Gewährung von Anreizen dazu führen, dass das geförderte Verhalten in eine Routine übergeht. Durch die Förderung von Arbeits- und Organisationsroutinen werden die alltäglich durchzuführenden Arbeiten effektiver und binden den Arbeitsschutz schon in die Planung und Durchführung der Arbeiten mit ein. Selbst Verhaltensvorgänge, die anders gelernt worden sind, wie zum Beispiel die Benutzung eines Treppenhandlaufes, werden durch gezielte Anreize immer mit dem Fokus der Arbeitssicherheit durchgeführt. Erlernete Verhaltensweisen werden somit zur Gewohnheit, indem der Beschäftigte die erlernte Verhaltensweise in seinem Denkmuster immer wieder abrufen. Jedoch darf dies nicht dazu führen, dass weiterhin vorhandene Gefahren unterschätzt werden. Eine Tätigkeit sollte demnach nicht einfach vom Beschäftigten unreflektiert hingenommen werden, sondern immer wieder überprüft werden, ob diese immer noch unter dem Aspekt der Sicherheit und Gesundheit ausgeführt wird. Was sich leicht anhört, ist jedoch in der Implementation ein langer Weg, welcher von Rückschlägen gezeichnet sein kann. Eine Erleichterung zur Erreichung des gesteckten Ziels soll die Konzeption eines Anreizsystems bieten.

⁶⁵ **Schon-/Leichtarbeitsplatz:** Im Vergleich zur Beschäftigung, die der Versicherte zum Unfallzeitpunkt ausübte, ist der Schonarbeitsplatz eine ähnliche, qualitativ gleichwertige oder körperlich leichtere Tätigkeit, die zum Aufgabenprofil des Beschäftigten gehört. Unter dem Schonarbeitsplatz fallen nur Unfälle, die auf einen Arbeitsunfall zurückzuführen sind.

Aus den vorangegangenen Überlegungen und Ausführungen ergeben sich die folgenden Leitfragen, auf die dann anschließend weiter eingegangen wird:

- Welche Parameter müssen bei der Konzeption eines Anreizsystems berücksichtigt werden?
- Welche Steuerungsgrößen beeinflussen den Prozess?
- Reicht es aus, sich nur mit der Thematik Anreize zu beschäftigen, oder spielen bei der Konzeption auch andere Elemente eine wichtige Rolle?
- Wie können Handlungsmöglichkeiten zur Gestaltung von betrieblichen Anreizsystemen aussehen? Welche Anreize können kurzfristig, welche langfristig wirken?
- Welches sind die richtigen Anreize für meine Beschäftigten? Und wie wird sichergestellt, dass die Anreize sich den wechselnden Bedürfnissen des Beschäftigten anpassen? Zu welchem Anlass werden solche Anreize gewährt? Zu welchem Zeitpunkt sind Anreize zu gewähren?

Die ausgeführten Fragen lassen sich nicht pauschal beantworten. Zunächst lässt sich aus den Ausführungen aus Kapitel zwei festhalten, dass das Management für einen Change-Prozess im Bereich der Sicherheit und Gesundheit an mehreren Stellschrauben drehen muss, sowohl an der Verhältnis- als auch an der Verhaltensprävention. Hier reicht es also nicht im Sinne der klassischen Konditionierung aus, dem Beschäftigten ein „Bonbon vor die Nase“ zu halten, um ihn zum gewünschten Ziel zu steuern, sondern die oberste Leitung muss das gewünschte, sinnhafte Verhalten fördern und fordern. Dies muss jedoch immer im Organisationskontext des Betriebes gesehen werden. Zur Konzeption eines Anreizsystems reicht es somit nicht aus, sich nur mit dem Verhalten der Beschäftigten auseinander zu setzen, sondern es müssen vielmehr Parameter bestimmt werden, welche diesen Veränderungsprozess begleiten.

Zur Konzeption von Anreizsystemen wurden folgende entscheidende Parameter für die Veränderung hin zu mehr Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (in Anlehnung: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-psychology-of-change-management>) definiert:

- Kommunikation,
- Qualifikation,
- Führung und Vorbildfunktion,
- Formelle Methoden.

Diese Vorgehensweise stellt einen neuen Ansatz dar, wie zielgerichtete Anreizsysteme im Bereich Sicherheit und Gesundheit konzipiert werden können. Auf der betrieblichen Seite müssen demnach gewisse Strukturen zu den Schwerpunkten Kommunikation, Führung und Qualifikation aufgebaut werden, damit die Beschäftigten sich in der gewünschten Intensität in den Betrieb einbringen. Der Aufwand und die Aufrechterhaltung der Betriebsstrukturen können in Abhängigkeit von der Betriebsgröße unterschiedlich herausfordernd sein. Demnach muss bei der Gewährung von Anreizen der ganzheitliche Gedanke aus der Verhältnis- und Verhaltensprävention mitberücksichtigt werden.

Dabei können die aufgeführten Parameter nicht für sich alleine betrachtet werden. Eine Veränderung im Hinblick auf eine Verbesserung kann nur angestoßen werden, wenn diese vier Parameter als Gesamtheit wahrgenommen und langfristig verfolgt werden (siehe Abbildung 14). Dabei muss bei der Betrachtung der Parameter sowohl die betriebliche als auch die Mitarbeitersicht berücksichtigt werden.

Ein Prozess, der beide Seiten in die Verantwortung nimmt. Bei den Konzeption- und Handlungsmöglichkeiten zur Gestaltung von Anreizsystemen zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit kann aufgrund der jeweiligen betrieblichen Divergenzen keine pauschale Lösung für ein Anreizsystem aufgezeigt werden. Anreizsysteme müssen auf den jeweiligen Betrieb abgestimmt werden. Demnach werden in dieser Arbeit auch nur Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt, da keine Anwendung auf ein konkretes betriebliches Beispiel erfolgt.

An dieser sei entsprechend den vorherigen Ausführungen in den vorangegangenen Kapiteln angemerkt, dass es sich bei dem beschriebenen Veränderungsprozess um keinen statischen Prozess handelt, sondern der kontinuierlichen Anpassung unterliegt. Zugleich tritt ein sozialer Wandel auf, der Bedürfnisse und Werte etwa durch Globalisierung, Individualisierung oder Technisierung/Digitalisierung nachhaltig beeinflusst und die Lebenswelt der Menschen und eines Betriebes prägt. Hieraus können sich Verschiebungen in der Priorisierung der Bedürfnisse ergeben. Dies muss durch das Management ermittelt werden, um ein auf die Belegschaft zugeschnittenes Anreizsystem zu entwickeln. Vorherrschender Wohlstand kann zum Beispiel dazu führen, dass materielle Anreize für den Beschäftigten in den Hintergrund rücken und Bedürfnisse nach Eigenständigkeit oder Selbstverwirklichung stärker an Bedeutung zunehmen. Hier spielen dann immaterielle Anreize eine größere Rolle. Die Anpassung und Rejustierung des Prozesses ist somit von Betrieb zu Betrieb sehr unterschiedlich. Dies stellt jedoch bezogen auf die Konzeption eines Anreizsystems kein Problem dar.

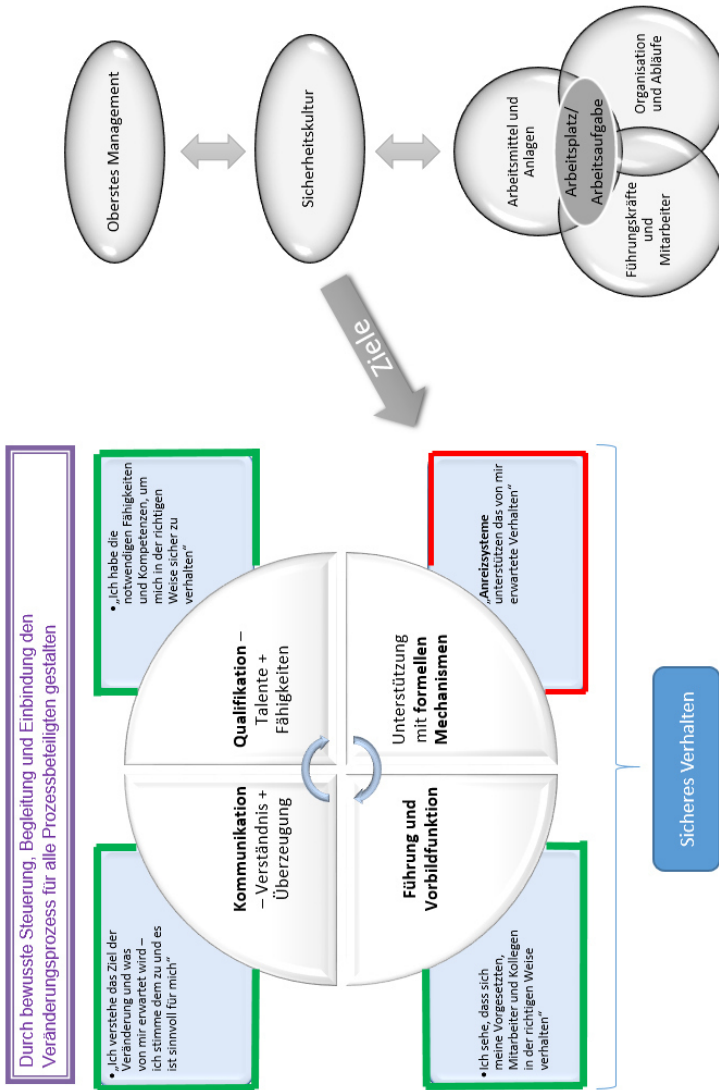


Abbildung 14: Betriebliche Konzeption zur Gestaltung eines Anreizsystems (in Anlehnung an McKinsey, Preconditions for Change)

Um wirksame Anreizsysteme etablieren zu können, müssen gewisse Parameter bzw. Steuerungsgrößen ermittelt werden. Als ein entscheidender Faktor ist hier die vorherrschende Sicherheitskultur im Betrieb zu nennen. Sie wird durch Ansichtsweisen, Vorgaben und Verhaltensmuster der obersten Leitung beeinflusst und zeigt den Führungskräften und Beschäftigten z. B. welche Verhaltensweisen im Betrieb erwünscht sind bzw. welche sanktioniert werden (Sozialisationsprozess). Die Vorgaben, wie sich eine Kultur entwickeln soll, hängen immer mit dem momentanen Sicherheitsstandard im Betrieb zusammen. Sie setzen sich aus den Vorgaben des obersten Managements und dem Arbeitssystem zusammen. Um die Sicherheitskultur als Bewertungs- bzw. Steuerungsgröße heranzuziehen, muss das Management Anforderungen und Ziele an das Anreizsystem formulieren, welche als Weisungs- und Orientierungsgröße zur Beurteilung der Sicherheitskultur dienen.

4.1.1 Anforderungen an Anreizsysteme als Grundlage der Konzeptionierung

Die Betrachtung der Anreizsysteme erfolgt bei der Darstellung hinsichtlich der unterschiedlichen Ebenen:

- Hierarchie: Führungs- und Mitarbeiterverhalten,
- Individual- und gruppenbezogene Anreize,
- Richtung der Motivationswirkung im Hinblick auf Anreizobjekt und Anreizquelle.

Damit ein ganzheitlich aufgestelltes Anreizsystem die unterschiedlichen Personengruppen in einem Betrieb zufriedenstellt, müssen bestimmte Anforderungen an das System gegeben sein, um deren Ziele zu erreichen oder ihre Bedürfnisse zu befriedigen (siehe Abbildung 15). Hier werden neben der Motivationswirkung, welche im späteren Teil dieses Kapitels weiter vertieft wird, auch Wirtschaftlichkeit, Flexibilität, Gerechtigkeit, Akzeptanz und Transparenz als Anforderungen an das Anreizsystems gestellt (vgl. Knappe 2009, S. 49f.).

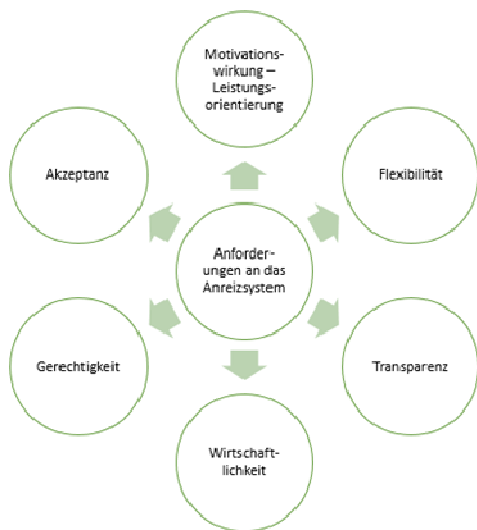


Abbildung 15: Anforderungen an ein Anreizsystem

An Anreizsysteme werden, wie auch bei anderen Instrumenten der Betriebsführung, Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit gestellt (siehe hierzu auch Kapitel 3.2.). In Bezug auf die Wertschöpfung innerhalb des Betriebes hat die wirtschaftliche Begründung der Notwendigkeit von Arbeitssicherheit große Bedeutung.

Die Einführung und Anwendung eines Anreizsystems setzt finanzielle und personelle Mittel voraus. Entscheidend für den Unternehmer ist allerdings die Frage, ob:

- sich der Aufwand der im Rahmen eines Anreizsystems zu treffenden Maßnahmen rentiert und
- die in einem Anreizsystem investierten Mittel effektiver eingesetzt sind, als mit den herkömmlichen Arbeitsschutzmaßnahmen zu erreichen sind.

Um die aufkommenden Kosten gut zu handhaben, ist es wichtig, das Anreizsystem von Beginn an ziel- und ergebnisorientiert aufzubauen. Je schneller und besser dabei die Beschäftigten die zentrale Bedeutung des Arbeitsschutzes sowie ihre eigene Rolle im Arbeitsschutz internalisieren, umso schneller kommt es zu einer Kostensenkung bei steigender Sicherheit und ständiger Verbesserung der Betriebsabläufe.

Nur so kann die oberste Betriebsleitung gewährleisten, dass ihre Beschäftigten gesund sind und Produktionsprozesse störungsfrei ablaufen. Störfälle und die daraus entstehenden Personen- und Sachschäden beeinflussen die drei betrieblichen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital. Um diese Betriebsziele zu erreichen und negative betriebswirtschaftliche Konsequenzen, wie z. B. aus Absentismus, innere Kündigung, Fluktuation, verringerte qualitative und quantitative Arbeitsleistung sowie Produktionsausfälle und schlechtere Qualität der Erzeugnisse, zu vermeiden, ist die Betriebsleitung dafür verantwortlich, mittels eines geeigneten Systems positive Wirkungen in betriebswirtschaftlicher, volkswirtschaftlicher und natürlich auch in humaner Hinsicht gezielt zu steuern (vgl. Stadler/Spieß 2003, S. 55-61). Um den betriebswirtschaftlichen Benefit zu ermitteln, muss das Anreizsystem messbar sein. Dies ist gerade im Bereich Sicherheit und Gesundheit sehr schwierig (vgl. Kapitel 3.2.).

Damit entsprechende Anreize bzw. Anreizsysteme überhaupt geschaffen werden können, müssen sie sich in der Sicherheitspolitik bzw. in den Sicherheitsleitsätzen widerspiegeln. Somit gibt das Management die Rahmenbedingungen vor, unter welchen überhaupt ein geeignetes Anreizsystem geschaffen werden kann. Sicherheitspolitik und -leitsätze bilden dabei das Fundament.

Damit ist ebenso für alle Beschäftigten eine fehlende Transparenz der Ziele und des Betriebsweges verbunden. Die vom Leitungspersonal entwickelten Leitsätze müssen in alltägliche Handlungsgrundsätze für jede einzelne Ebene übersetzt werden. Eine besondere Bedeutung kommt den Vorgesetzten auf der untersten Führungsebene zu, die diese Grundsätze für den Beschäftigten mit Leben füllen. Auch hierbei können gewisse Anreize auf beiden Seiten zur erfolgreichen Umsetzung sehr nützlich sein. Ein entscheidender Einflussfaktor ist die Kommunikation. Geschieht der Informationsfluss nicht, so kann es ebenso dazu kommen, dass die Organisation nicht mehr funktioniert. Bei der Darlegung fällt auf, dass Personalpolitik eine ebenso tragende Rolle spielt. Durch den Austausch von Personen auf den Ebenen können die Organisationsstrukturen ins Wanken geraten.

Liegen keine entsprechenden Konzepte vor, führt dies zum Einsturz der Organisationsstrukturen. Durch ein gutes Personalmanagement kann dieses jedoch verhindert werden. Demnach wird im späteren Verlauf noch einmal konkreter auf das Thema Führungskräfte und Vorbildfunktion eingegangen.

Nachdem die Managementebene die Grundsäulen für ein Anreizsystem errichtet hat, muss die Entscheidung getroffen werden, welchen Zweck, welche Funktion und welche Ausprägungsform das Anreizsystem jeweils erfüllen soll.

Für die Bestimmungen der Anforderungen an ein Anreizsystem kann das Management auf zwei unterschiedlichen Weisen vorgehen. Auf der einen Seite werden durch das Management entsprechende Ziele und Zwecke des Anreizsystems definiert, während andererseits unter Berücksichtigung von Präferenzen und Wünschen des Managements Anforderungen definiert werden (vgl. Knappe 2009, S. 49f.).

Aus den fixierten Handlungsgrundsätzen entstehen für die einzelnen Gruppen bzw. Bereiche im Betrieb Regeln, welche die aufgestellten Ziele der obersten Leitung näher konkretisieren. Diese Regeln können zur Reaktanz beim Beschäftigten führen, genau dann, wenn die aufgestellten Regeln Einschränkungen, Geduld, Konzentration, Anstrengung, Unbequemlichkeit und einen gewissen Mehraufwand für den Beschäftigten zur Folge haben. Oft bringt dieses gerade sicherheitsgerechte Verhalten mit sich. Fehlende Arbeitsmittel werden in diesen Fällen oft durch Zweckentfremdung anderer Arbeitsmittel, welche der Beschäftigte mit sich führt, kompensiert. Diese müssen hingegen nicht unbedingt für den Verwendungszweck geeignet sein. Bezogen auf das Ergebnis der Handlung ergibt sich meist deutlich, dass die Bilanz des sicherheitswidrigen Verhaltens günstiger ist als die des sicherheitsgerechten Verhaltens. Das Verhalten der Beteiligten erscheint in Anbetracht der vorhandenen Vor- und Nachteile schlüssig.

Ähnlich sieht es bei den Führungskräften aus. Bekommen Führungskräfte zum Beispiel die Aufgabe, ihre Fixkosten zu reduzieren und den Umsatz zu steigern, so muss dieses aufgestellte Ziel des Top Managements nicht immer kongruent mit den Zielen des Arbeitsschutzes sein. Wird der Vorgesetzte verpflichtet, ein Programm für Sicherheit und Gesundheitsschutz in seinem Bereich umzusetzen, bei dem mehrere Workshops auf der Agenda stehen, so kann der Vorgesetzte in dieser Zeit die Arbeitsleistung seiner Beschäftigten nicht verkaufen. Diese Kosten könnten ihm am Jahresende bei seinem Umsatz bzw. Gewinn fehlen. Der Vorgesetzte wird hier dasjenige Ziel anvisieren, bei dem er am wenigsten investieren muss, um es zu erreichen und er dabei den größten Nutzen trägt (gemäß des ökonomischen Prinzips).

Das Management sollte somit eine Anreizübereinstimmung zwischen den Situationen, den Anreizen, den Strategien sowie den Mitarbeitermotiven herstellen.

Die fortschreitende Technologie und der Innovationsdrang erfordern eine zunehmende Flexibilität, indem die Beschäftigten im Betrieb fortwährend (weiter-) qualifiziert werden. Durch gut ausgebildete Beschäftigte hat ein Betrieb die Möglichkeit, sich zu jeder Zeit den veränderten Bedingungen anzupassen. Dies kann durch Anreize verstärkt werden.

Zudem benötigt der Betrieb für die Wettbewerbsfähigkeit die Funktions- und Leistungsfähigkeit der Arbeitssysteme, die letztendlich auf das Humankapital Wissen und Können des erfahrenen Beschäftigten zurückzuführen sind (siehe Abbildung 16) (vgl. Pieper/Vorath 2005, S. 55-56).

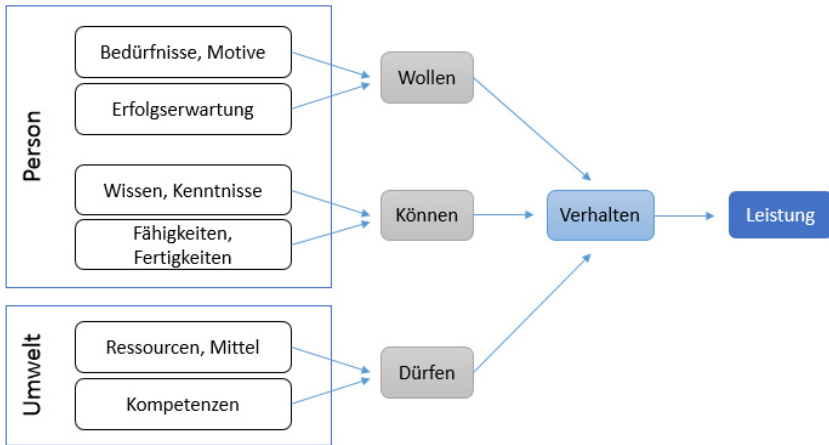


Abbildung 16: Funktions- und Leistungsfähigkeit der Arbeitssysteme (<http://www.kecos.de/script/52leistung.gif>)

Flexibilität an Anreizsysteme kann zudem bedeuten, dass der Betrieb jederzeit die Möglichkeit hat, bestehende Anreize wegfallen zu lassen. Weist beispielsweise ein Betrieb eine sehr hohe Unfallhäufigkeit auf, so muss der Betrieb auch die Möglichkeit haben, diesen Anreiz zu reduzieren. Es ist sicherlich ein schlechtes Zeichen nach außen, Anreize zu gewähren, auch wenn die neuen Gegebenheiten dies nicht rechtfertigen. Hier würden das Management und die Führungskräfte ein falsches Zeichen in Richtung Arbeitsschutz setzen.

Demnach muss das Anreizsystem zur Sicherstellung der Flexibilität unterschiedliche Situationen und Aufgabenstellungen berücksichtigen.

Weiterhin müssen die Führungskräfte dazu beitragen, dass sich das Commitment stetig erhöht und so beispielsweise das Betriebsklima verbessert, um die Leistungsfähigkeit und Produktivität der Beschäftigten zu steigern. Das Betriebsklima ist die Wahrnehmung und Bewertung wichtiger inhaltlicher Dimensionen eines Betriebes auf der Belegschaftsebene. Das Betriebsklima ist kein Merkmal einzelner Betriebsangehöriger, sondern weist auf die objektiven Bedingungen innerhalb eines Betriebes hin (vgl. Stadler/Spieß 2003, S. 55-61).

Zwingend für ein gutes Betriebsklima sind Transparenz und Gerechtigkeit eines Anreizsystems. Eine gute Sicherheitskultur lebt von einer offenen und ehrlichen Beziehung innerhalb und zwischen den einzelnen Hierarchieebenen. Vertrauen und Offenheit sind notwendig, um sich weiterzuentwickeln und fördert beim Beschäftigten das positive Gefühl der Zugehörigkeit. Das Management ist in diesem Falle gefordert, ein akzeptables Verhältnis zwischen den gebotenen Anreizen und den geforderten Leistungen herzustellen. Dies setzt allerdings voraus, dass das Anreizsystem für jeden Beschäftigten transparent und verständlich ist und nicht den Eindruck der subjektiven wahrgenommenen Gerechtigkeit erzeugt. Es muss für jeden Beschäftigten im Sinne der Leistungsgerechtigkeit die Erwartungshaltung in Form der zu erbringenden Leistung mit der entsprechenden Belohnung verständlich sein. Dadurch werden der Bewertungsprozess und die möglichen Belohnungen oder Sanktionen als gerecht empfunden und sind nachvollziehbar.

Die Hauptaufgabe von Anreizsystemen besteht in der Aktivierung der einzelnen Betriebsebene, welche die Motive und kognitiven Fähigkeiten der unterschiedlichen Hierarchieebenen anspricht. Diese Anforderungen können sehr unterschiedlich sein. Bedürfnisse gibt es in Form von Verlangen oder Vermeiden. Ebenso kann die Motivation von außen (extrinsisch) oder von innen (intrinsisch) erfolgen (vgl. Kapitel 2.1). Das heißt, ein Anreizsystem muss bei der Auslegung auf die Anreizempfänger eingehen:

- Anreize, die vom Betrieb jedem Beschäftigten gewährt werden,
- Anreize, die einer Gruppe gewährt werden,
- Anreize, die einem Beschäftigten unterschiedlichster Hierarchie gewährt werden.

Durch das Management kann nur ein übergeordnetes Anreizsystem vorgegeben werden, aus dem hervorgeht, dass die Führungskräfte auf die Belegschaft und den einzelnen Beschäftigten spezifiziert eingehen sollen.

Die Führungskraft muss aus den übergeordneten Vorgaben situative und individuelle Anreizpläne ableiten, um so gezielt die Gruppe als auch den einzelnen Beschäftigten zur Leistungsbereitschaft zu motivieren. Je unmittelbarer die Mitarbeitenden durch ihr Verhalten und ihre Fähigkeiten die gestellten Aufgaben erfüllen können, desto höher wird die Motivationsanregung sein.

Bei der Gestaltung der Anreize ist es wichtig, dass jede Ebene in der gleichen Tiefe und in ihrer Spezialisierung berücksichtigt wird. Zur Analyse der Motivation der Beschäftigten reicht es nicht einfach aus, einschlägige Motivationstheorien heranzuziehen, sondern um das be-

triebliche Geschehen zu verstehen, müssen die konkreten vorhandenen Motive ergründet werden. Diese ergeben sich in der Regel aus der Arbeitsaufgabe, der Arbeitssituation, dem sozialen Umfeld, den persönlichen Präferenzen und dem Vermeidungsverhalten des Beschäftigten und der Führungskraft. Sie werden maßgeblich durch die Elemente Führung/Vorbild, Kommunikation und Qualifikation der Beschäftigten beeinflusst.

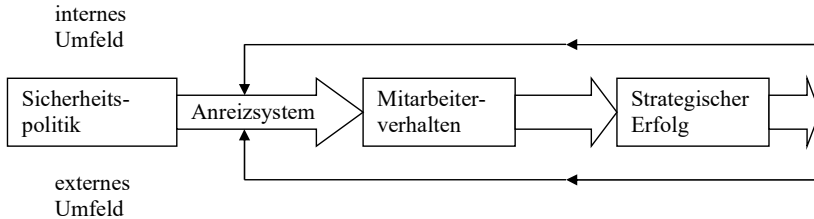


Abbildung 17: Prozess des betrieblichen Anreizsystems (F. M. 2008, S. 88)

Welche Anreize einem Beschäftigten vermittelt werden, wird durch die Sicherheits- bzw. Betriebspolitik bestimmt (siehe Abbildung 12). Sie definiert, in welcher Form das Management Anreize aussprechen darf. Anreizsysteme beinhalten immer Informationen über die Strategie sowie die Organisationskultur. Sie zeigen den Beschäftigten die Betriebsziele auf bzw. welche das Management erreichen möchte. Im Rahmen von Veränderungsstrategien von Organisationsentwicklung können Anreizsysteme dazu genutzt werden, veränderte Anforderungen an die Beschäftigten zu verdeutlichen (vgl. Lenz 2009, S. 14).

Für die Konzeption eines Anreizsystems ist es somit essentiell, die Sicherheitskultur in einem Betrieb zu ermitteln. Grundlage ist wie schon vorab erwähnt die Aufstellung von Zielen und Anforderungen. Diese werden in der Regel durch das oberste Management vorgegeben. Das nachfolgende Kapitel wird auf die Zielformulierung in Hinblick auf Sicherheit und Gesundheit näher eingehen. Aufgrund der unterschiedlichen Ausprägungen von Sicherheitskulturen können die definierten Ziele von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich sein. Im nächsten Kapitel soll ebenfalls eine Handlungsmöglichkeit aufgezeigt werden, wie entsprechende Ziele im Betrieb herunterzubrechen sind.

4.1.2 Zielformulierung als Orientierungs- und Weisungsgröße zur Konzeption eines Anreizsystems und sich daraus ergebende Handlungsmöglichkeiten

Betriebe sollten das Bestreben – auf Grundlage der rechtlichen Rahmenbedingungen - haben, Sicherheitsarbeit hinsichtlich der drei Elemente Technik, Organisation und Personal (kurz

TOP) zielgerichtet und wirtschaftlich durchzuführen, um Gefährdungen und Belastungen für das Leben und die Gesundheit der Beschäftigten auf ein Minimum zu reduzieren.

Zudem sollte die Zufriedenheit qualifizierter und motivierter Beschäftigter gefördert und deren Bindung zum Betrieb gefestigt werden. Voraussetzung hierfür ist das Commitment der obersten Betriebsleitung, welche sich zu Sicherheit und Gesundheitsschutz bekennt und nicht nur wirtschaftliche Ziele verfolgt. Aus dem entwickelten Commitment der obersten Betriebsleitung muss eine geeignete Sicherheitspolitik entwickelt und kommuniziert werden.

„Geeignete“ Sicherheitspolitik aus dem Grunde, da nur eine plausible und ehrliche Bekennung der obersten Führung zum Thema Sicherheit und Gesundheitsschutz durch die Führungskräfte und Beschäftigten ernst genommen wird.

Es macht also keinen Sinn, von Null-Unfällen zu sprechen, wenn die Unfallhäufigkeit oder der Krankenstand jenseits von „Gut und Böse“ ist. Die Sicherheitspolitik beschreibt den Kurs, den die oberste Leitung verfolgt.

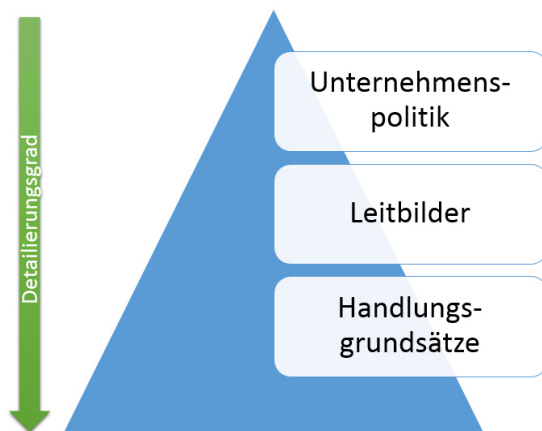


Abbildung 18: Konkretisierung der Betriebsphilosophie

Die Sicherheitspolitik beschreibt dabei eine gemeinsam aufgestellte positive Vision der obersten Leitung. Diese kann beispielsweise „Null Unfälle“ lauten und dabei einen zukünftigen Zustand beschreiben.

Diese Vision soll als zielgerichtete Botschaft alle Beschäftigten im Betrieb ansprechen. Die Formulierung der Vision des Betriebes erläutert in einem einfachen und klaren Satz den wichtigen Wert im Betrieb, die Arbeitsbegründung und Motivation für ihre Beschäftigten. Mit der

Vision werden strategische Ziele leichter verstanden und darum eher durch alle Beschäftigten umgesetzt. Unter einer Vision wird eine große Idee in der Unternehmung verstanden, auf die alle Strategien und Maßnahmen ausgerichtet sind. Durch eine klare und präzise Formulierung der Arbeitssicherheitspolitik werden die Rahmenbedingungen für alle weiteren Aktivitäten gesetzt, bei denen Arbeitssicherheitsbelange betroffen sind (vgl. Hamacher, Jochum, Ritter/Lins 2002, S. 180-181).

Die Grundvoraussetzung für die Vermittlung einer glaubwürdigen Sicherheitspolitik ist die zeitnahe bzw. rechtzeitige und transparente Integration aller Beschäftigten. Nur so kann im Betrieb eine ausreichende Motivation und Akzeptanz geschaffen werden (vgl. Pischon/Liesegang 1997, S. 34-37).

Die Sicherheitspolitik und die persönlichen Erwartungen der Beschäftigten werden durch kulturelle und gesellschaftliche Werte geprägt. Wertvorstellungen prägen die Arbeitseinstellung und das Arbeitsverhalten entscheidend mit, da sie Einfluss auf das Motivspektrum der Menschen ausüben. Deshalb ist auch der Wertewandel der jüngeren Vergangenheit für die Motivationsthematik von Bedeutung (vgl. Schanz 1993; S. 163). Der Wertewandel bezieht sich jedoch „weniger auf die Werte an sich als vielmehr auf die Einstellungen der Menschen zu ihnen sowie das daraus resultierende Handeln“.

So bleibt festzuhalten, dass sich der Inhalt der einzelnen Werte nicht verändert hat. Es vollzog sich vielmehr ein Wandel im gesamten Wertesystem. Wichtig beim Wertewandel für den Betrieb ist vor allem, dass sich die Führungsebene und die Beschäftigten an gemeinsamen Zielen und Werten orientieren bzw. eine möglichst große Schnittmenge haben (vgl. Knappe 2009, S. 22).

Aufbauend auf der bestehenden Vision, hier z. B. „Null Unfälle“, ist ein Sicherheitsleitbild (siehe Abbildung 18) ein Ausgangspunkt für eine gewollte Entwicklung und Veränderung der betrieblichen Realität. Das Leitbild stellt somit ein Selbstporträt des Betriebes dar, in welchem sich der Betrieb gegenüber den Beschäftigten und Dritten charakterisiert. Ziel des Leitbildes ist die Entwicklung einer einheitlichen Identität, in der alle vorhandenen Sicherheitskulturen einer Organisation auf die gemeinsame Zielsetzung ausgerichtet werden. Das Sicherheitsleitbild versucht, wichtige Elemente der Kultur zu konkretisieren und kann als gewünschter Soll-Zustand einer Sicherheitskultur aufgefasst werden.

An ihm richtet sich die betriebliche Organisation des Arbeitsschutzes aus und zeigt den Beschäftigten, welchen Stellenwert Sicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb aufzeigen. Eine positive Wirkung hinsichtlich der Sicherheit und Gesundheitsschutz erhalten die Leitbilder

nur, wenn sie im Betrieb durch Führung und Beschäftigte gelebt werden. Es wird deutlich, dass sie sich nicht einfach nur vorgeben lassen. Das Leitbild muss zusammen mit den Führungskräften, den Beschäftigten bzw. dem Betriebsrat, als einem Vertreter der Beschäftigten, entwickelt werden. Es bildet die Leitplanke für das tägliche Tun und Handeln. Im alltäglichen Geschäft verlieren Führungskräfte schnell den Auftrag ihrer Organisation aus den Augen und verfallen in überholte Verhaltensmuster. Das aufgestellte Leitbild bietet ihnen Orientierung nach innen und Legitimation nach außen. Aus diesem Grunde sollte es schriftlich und an zentraler Stelle im Betrieb abgelegt werden. Ebenso sollte bei der Formulierung des Leitbildes darauf geachtet werden, dass es für jeden Beschäftigten verständlich und eindeutig ist. In der Regel setzt sich das Leitbild aus einem Leitmotiv und einem Handlungsgrundsatz zusammen.

Das Leitmotiv ist das Vorwort des Leitbildes und nennt die wichtigsten Dinge vorab. Es formuliert eine einfache Antwort auf die Frage: „Warum sollen wir uns sicher verhalten?“ Dies ist nicht zu verwechseln mit der Frage: „Was tun wir?“. Diese kann zu einem späteren Zeitpunkt behandelt werden. Das Leitmotiv erklärt die Entstehung des Leitbildes, das Motiv für die Grundsatzklärung und schließlich, wer es formuliert.

Das Leitmotiv bringt den Sinn von Sicherheit zum Ausdruck, also den Nutzen für Beschäftigte, Betrieb, Kunden und Gesellschaft und kann beispielsweise mit den Worten beginnen: „Wir wollen...“.

Die Handlungsgrundsätze sind das Herzstück eines Leitbildes. Sie treffen die Kernaussagen über die grundlegenden Werte, Ziele und Erfolgskriterien in der Sicherheit. Die Leitsätze sind einfache Aussagen in jeweils ein bis zwei Sätzen formuliert. Sie lesen sich häufig recht allgemein, positiv formuliert und zukunftsgerichtet. Hier werden in der Regel keine konkreten Vereinbarungen getroffen.

Ein entsprechendes Leitbild könnte wie folgt formuliert sein: „Wir wollen Vorbild sein!“

„Oberstes Management, Führungskräfte und Beschäftigte handeln in jeder Situation sicher und sind dabei Vorbild für Kollegen und Dritte. An ihrem Verhalten können sich andere Kollegen und Dritte orientieren und sich sicher verhalten. Sie nehmen Sicherheitsvorschriften ernst, halten sich selbst an diese, tragen zur ihrer Optimierung bei Bedarf bei und fordern die Einhaltung von ihnen.“

Es bietet sich im Rahmen der Entwicklung von Leitsätzen an, diese thematisch zu gliedern, um eventuelle Überschneidungen oder Lücken auszuschließen. Nachfolgende Fragen können zur Orientierung bei der Erstellung einer Leitbildstruktur dienen. Diese Strukturelemente sind dann für ein Sicherheitsbild zu konkretisieren, indem diese in Leitsätze gefasst werden:

- Welche Kernkompetenz haben wir?
- Wie gewährleisten wir die Qualität unserer Sicherheitsarbeit?
- Wie kommunizieren wir miteinander?
- Wie motivieren wir unsere Beschäftigten?
- Wie führen wir?
- Wie vereinbaren wir welche Ziele?
- Welche Verantwortung haben wir gegenüber Dritten?
- ...

Grundsätzlich gibt es bei der Entwicklung eines Leitbildes zwei Möglichkeiten. Eine Möglichkeit wäre, dass das Leitbild von einer Projektgruppe entwickelt und „Top down“ auf allen Organisationsebenen eingeführt wird. Das setzt konkrete Vorstellungen des Managements - wie beispielsweise in der Sicherheit - voraus. Eine weitere Möglichkeit wäre die Entwicklung innerhalb einer Gruppenmoderation. Hier sind noch keine konkreten Vorstellungen vorhanden. Innerhalb der Gruppe werden Ideen generiert und das Leitbild eher „Bottom up“ entwickelt. Ein Leitbild enthält damit alle relevanten Aussagen zur angestrebten Sicherheitskultur in einem Betrieb. Beeinflusst wird das Leitbild neben der Erfüllung rechtlicher Rahmenbedingungen von einer Vielzahl weiterer Faktoren, wie beispielsweise Wirtschaft, Politik, Traditionen, Religion oder Wissenschaft (vgl. Hoyos/Wenninger 1995, S. 54-55). Die unterschiedlichen Faktoren unterliegen dabei einem zeitlichen Wandel. Daraus folgt für den Betrieb, dass sich das Betriebsgefüge sowie auch die Arbeitsschutzpolitik mit den daraus abgeleiteten Leitbildern und Zielen mit diesen Faktoren kontinuierlich auseinandersetzen und dynamisch auf die Veränderungen reagieren, um sein Anspruchsniveau an Sicherheit und Gesundheitsschutz und somit seine gesetzten Ziele zu erreichen (vgl. Pischon/Liesegang 1997, S. 7-10). Es stellt die Verbindung von gewachsenem Selbstverständnis, der Betriebsphilosophie und beabsichtigten Entwicklungen sowie den quantitativen und qualitativen Zielen her.

Sowohl in der Sicherheitspolitik als auch in den Leitbildern sollten mittel-/langfristige und allgemeingültige Ziele, wie z. B. die Verankerung des ganzheitlichen Arbeitsschutzes auf allen betrieblichen Ebenen oder Förderung und Stärkung der Eigenverantwortlichkeit der Beschäftigten, formuliert und festgelegt werden. In diesem Zusammenhang mit der Leitbildentwicklung ist darauf zu achten, dass sich der Fokus nicht nur auf den Arbeitsschutz beschränkt, sondern vielmehr, dass der komplette Bereich von Sicherheit und Gesundheitsschutz abgedeckt werden muss. Hierzu gehört immer eine ganzheitliche Betrachtung relevanter Bereiche, wie Umweltschutz, Anlagensicherheit, Brandschutz oder Transportsicherheit. Sie dürfen nicht vernachlässigt werden. Die Besinnung auf das gemeinsame Leitbild bietet die Chance, notwendige Veränderungen auf eine solide Grundlage zu stellen und organisationsweit durchzusetzen.

Die Implementierung sollte dabei nach dem Top-down-Prinzip durchgeführt werden, um den übergeordneten Stellenwert von Sicherheit und Gesundheit zu signalisieren. Denn erst mit einer Identifikation der sich zu entwickelnden Arbeitsschutzpolitik/-zielen und Leitbildern durch die oberste Betriebsleitung bzw. die oberen Führungsspitzen erfolgt eine erfolgreiche Weitergabe an ihre Beschäftigten. Diesen wird gezeigt, welchen Stellenwert die Politik für die Praxis hat. Erst wenn sich die Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzpolitik im Betrieb etabliert hat, wird sich eine entsprechende Sicherheitskultur aufbauen, bei der die Beschäftigten gemeinsam getragene Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale, welche das Selbstverständnis und die Eigendefinition eines Betriebes prägen, verinnerlichen. Soll ein Element nachweislich und nachhaltig gelebt werden, dann muss sichergestellt werden, dass es operationalisierbar und messbar ist.

Bezogen auf das oben ausgeführte Beispiel – Wir wollen Vorbild sein – bedeutet dies, dass unter anderem die Anzahl an Betriebsbegehungen durch die Führungskräfte oder die Führungskräftebildungen gemessen werden. Auf der operativen Ebene hat das betriebliche Management die Aufgabe, die Vorgaben und Ziele des oberen Managements in geeignete Maßnahmen umzusetzen. Den Beschäftigten nur Primärindikatoren als Arbeitsaufgabe und Ziele vorzugeben, ist nicht ausreichend.

Eine Reduzierung von Leichtunfällen kann „einfach durch ein Nicht-Melden“ leicht erreicht werden. Damit ist der verwendete Indikator nicht mehr aussagekräftig. Die Primärindikatoren können helfen, die richtigen Maßnahmen zur Erreichung des Leitbildes auszuwählen, z. B. gezielte Maßnahmen bei einer hohen Anzahl von Beinahe-Unfällen bei einer auffälligen Unfallart oder Unfallursache.

Auf Betriebsebene ist es somit notwendig, spezifische Mess- und Rückmeldesysteme zu etablieren, die von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich sein können, die aber insbesondere die Sekundärindikatoren erfassen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich aus dem Leitbild Ziele für Sicherheit und Gesundheitsschutz ableiten lassen. Allerdings besteht immer die Gefahr, dass Zielsetzungen auf Grund von Zielkonflikten nicht erreichbar sind, wenn sie ausschließlich auf Basis des Leitbildes entwickelt werden. Denn die hieraus resultierende eingeengte Sicht führt letztendlich dazu, dass relevante Rahmenbedingungen im Betrieb bzw. im Betriebsumfeld keine angemessene Berücksichtigung finden. Insofern ist es unerlässlich, die betriebliche Situation sowie das Betriebsumfeld systematisch bezüglich der komplexen Einflüsse in Abhängigkeit von den kooperativen Anstrengungen vieler Akteure, Umwelteinflüsse und Wechselbeziehungen zu betrachten. Denn präventive Sicherheitsarbeit erschöpft sich nicht im Vermeiden von Unfällen, sondern bemüht sich um sichere Zustände und Verhaltensweisen der Beschäftigten. Die Akteure in einem Arbeitssystem (Betriebsleitung, Führungskräfte, Sicherheitsfachkräfte und Beschäftigte) sind gehalten, ihre Bemühungen geplant, organisiert und kontrolliert auf das Systemziel, welches in Anlehnung zum entwickelten Leitbild entwickelt wurde, hin zu koordinieren und zu bündeln (vgl. Hamacher, Jochum, Ritter/Lins 2002, S. 87). Um erfolgsorientierten und praxisnahen Arbeitsschutz zu praktizieren, müssen neben dem technischen Parameter, wie z. B. Anlagensicherheit, auch der betriebliche Parameter (Organisation) und der soziale Parameter (Motivation) mit berücksichtigt werden. Ohne Technik und Organisation gibt es auch keine Motivation. Die Politik und das Leitbild müssen von der Verhältnis- und der Verhaltensprävention geprägt sein.

Auf Grundlage der formulierten Ziele und Anforderungen kann im nächsten Schritt die Sicherheitskultur bewertet werden. Sie muss sich, wie schon erwähnt, in der Sicherheitspolitik, in den Leitsätzen und den Handlungsgrundsätzen widerspiegeln. Im Rahmen der Beurteilung der Sicherheitskultur müssen die Elemente Führung, Kommunikation und Qualifikation neben der Ermittlung der Bedürfnis- und Motivstrukturen berücksichtigt werden. Entsprechend des Ergebnisses der Sicherheitskulturbeurteilung kann es vorkommen, dass aufgestellte Ziele und Anforderungen nachgeschärft werden müssen, um dem Ergebnis der Beurteilung Rechnung zu tragen.

4.1.3 Sicherheitskultur als betriebliche Steuerungsgröße für die Gestaltung von Anreizsystemen für Sicherheit und Gesundheit

Der Begriff „Kultur“ beschreibt zunächst einmal einen Entwicklungsprozess, der über mehrere Generationen stattfindet. Die Entwicklung wird durch unterschiedliche Elemente wie beispielsweise Bedürfnisse des Menschen oder Umgebungsbedingungen beeinflusst.

Aktuell empfinden Beschäftigte angesichts kurzfristiger und einseitig ökonomischer Wertmaßstäbe Sinndefizite in ihren Arbeitsprozessen. Wachsende Ungewissheiten verstärken das Bedürfnis nach Sinn der Arbeit sowie Sicherheit, Stabilität und Kontinuität. Gerade nach Restrukturierungen, Verkleinerungen, Zukäufen, Fusionen und/oder Führungswechseln treffen oft unterschiedliche Betriebskulturen aufeinander und es bedarf der Demonstration einer neuen, einheitlichen Linie und der Implementierung der neuen Betriebsstrategie in das Bewusstsein aller Führungskräfte und der Mitarbeiterschaft. Unterschiedlich gewachsene Kulturen zusammenzuführen und anzugleichen ist die Basis für eine langfristige Sicherung der betrieblichen Existenz.

Bei diesem Prozess zeigt sich, dass das Zusammenwachsen und die Ausprägung von Gemeinschaftsgefühl Zeit benötigt. Kultur kann auch nicht einfach durch Anweisungen zu implementieren oder zu erzwingen sein, denn Beschäftigte hinterfragen, welche Werte für sie persönlich und beruflich zählen. Sie stellen in ihrer Rolle als Beschäftigte ihren individuellen Wertewartungen die Betriebswerte entgegen. Arbeit dient immer mehr Menschen nicht nur zur Existenzsicherung, sondern auch zur Sinnerfüllung. Schließlich möchten die Beschäftigten was Sinnvolles tun.

In diesem Kapitel wird dargestellt, dass Betriebskultur und somit auch Sicherheitskultur Grundlage eines jeden Anreizsystems sind. Wenn im modernen Management die Rede von der „Betriebskultur“ ist, fallen schnell Begriffe wie Identifikation, Verhaltensweisen, Leistung, Führungsstruktur, Arbeitsbedingungen, Art und Weise der Tätigkeiten oder regionale Eigenheiten. Viele Autoren haben in jüngerer Vergangenheit diese Begriffe in ihrer Literatur aufgegriffen und waren bemüht, die Schlüsselmerkmale von Organisationskultur zu beschreiben. Einer der vielleicht bekanntesten von ihnen ist Edgar Schein. Eine ausführliche Darstellung dieser Thematik können der Dissertation von Tobias Bock „Rahmenbedingungen und Beeinflussungsmöglichkeiten kultureller Aspekte in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit entnommen werden“ (vgl. Bock 2015, S. 15 ff.).

Nach Schein baut sich eine Betriebskultur über drei Ebenen auf. „Diese Schichten reichen von den ohne weiteres sichtbaren, spürbaren und offenkundigen Erscheinungsformen bis hin zu den tief verwurzelten, unbewussten Grundprämissen, die ich als Essenz der Kultur definieren“ - erläutert Schein sein Modell (vgl. Franken 2004, S. 224f.).

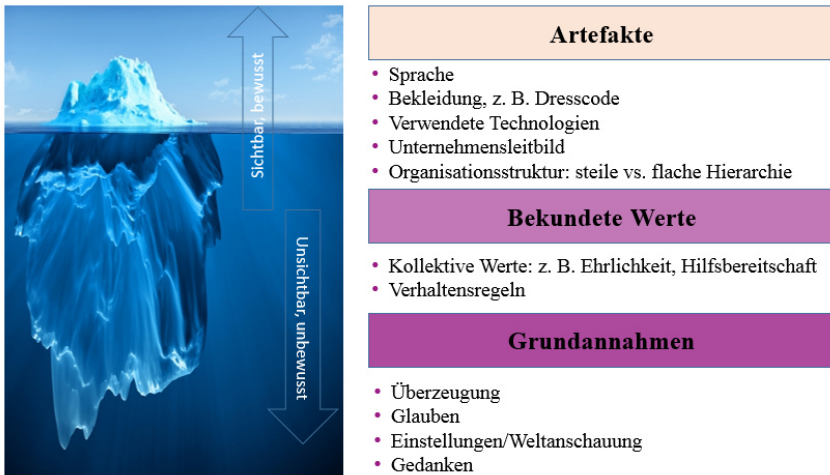


Abbildung 19: Scheinsches Eisbergmodell (<http://www.aknf.de/assets/images/autogen/Eisberg-Dost.jpg>)

Beim Scheinschen Modell (siehe Abbildung 19) bilden die Artefakte die sichtbare Ebene. Hierunter fallen alle Gegebenheiten in einem Betrieb, die gesehen, gehört und gefühlt werden können, etwa Merkmale wie Gebäude, Firmenlogo, Geschichte, Sprache, Kleidung, Symbole und Zeichen in einem Betrieb. Sie helfen dem Betrieb, nach außen als Einheit dazustehen. Diese Ebene ist zwar sichtbar, aber interpretationsbedürftig. Die Zeichen und Symbole können von einem Externen beobachtet werden, jedoch kann dieser die hinter ihr versteckte Kultur und deren Entstehung nicht deuten (ebd., S. 224f.).

Sie bilden die Identität einer Organisation und beschreiben diese in Form von Leitbildern. Daraus leiten sich die so genannten Führungsgrundsätze ab, die Vorschriften, wie eine Organisation geführt wird bzw. geführt werden soll (ebd., S. 224f.).

Die bekundeten Werte, Normen und Regeln bilden die Leitlinien, an denen sich die Beschäftigten des Betriebes in ihrem täglichen Verhalten orientieren.

Die bekundeten Werte als Ebene der Betriebskultur sind für außenstehende Beobachter nicht sofort erkennbar. Sie werden nur dann sichtbar, wenn sie in Ritualen und Verhaltensweisen im Betrieb verkörpert werden. Durch die festgelegten Normen und Werte kanalisiert das obere Management das Verhalten der Beschäftigten. Das Management verfolgt hierbei das Ziel, die Komplexität des sozialen Gefüges zu reduzieren und wichtige Leitlinien vorzugeben, die für jeden Beschäftigten einfach und verständlich sind.

Sie bringen zum Ausdruck, was im Betrieb gewollt bzw. erlaubt (und was nicht gewollt bzw. nicht erlaubt) ist. Hierdurch werden den Beschäftigten klare Vorstellungen und Vorschriften gegeben, wie die gewünschten Verhaltensweisen des oberen Managements definiert wurden. Sie dienen den Führungskräften zur Entscheidung, was im Betrieb jeweils bestraft oder belohnt wird. Diese Kenntnisse helfen dem Einzelnen nicht nur, sich an seine Umwelt anzupassen, grundsätzlich konfliktfrei zu leben und von seinem Umfeld akzeptiert zu werden. Es gibt ihm auch Orientierungshilfe bezüglich des Verhaltens der Anderen: Er weiß, was er von seinen Mitmenschen erwarten darf und was nicht und wie er sich demzufolge auf bestimmte Situationen einzustellen hat. Sein soziales Umfeld wird für ihn verstehbar, durchschaubar, berechenbar (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, S. 472ff.).

Gerade im Zeitalter der dezentralen Selbstorganisation verfügen die Beschäftigten auf allen Ebenen über große Handlungsspielräume. Diese hat es in früheren Organisationen weniger gegeben. In dieser Situation ist es nicht mehr allein die äußere Struktur, die Orientierung und Sicherheit geben kann. An ihre Stelle treten vielmehr transparente und stabile Normen und Werte. Sie schaffen für die Beschäftigten die notwendige Ordnung, um sich in der komplexen Betriebswelt zu Recht zu finden, indem der Betriebsgemeinschaft aufgezeigt wird, in welche Richtung sich ein Betrieb entwickelt und welche Ziele auf bestimmten Wegen angestrebt werden. Sofern sich eine akzeptable Sicherheitskultur entwickelt hat, entfallen für den Betrieb aufwändige Koordinations- und Kontrollsysteme (ebd., S. 472ff.).

Schwierig stellt es sich jedoch dar, die Sicherheitskultur eines Betriebs zu fassen und objektiv zu beurteilen. Sie ist das Ergebnis eines langjährig entwickelten, komplexen sozialen Gefüges. Sie artikuliert sich in der Kommunikation, im Verhalten, den gelebten Strukturen und sozialen Ereignissen. Etablierte Gesetze/Spielregeln entwickeln sich und charakterisieren das Wesen eines Betriebs. Was im Management-Jargon als „Corporate Identity“ bezeichnet wird, ist auf das Engste mit der im Betrieb herrschenden Kultur verbunden.

Die Kultur eines Betriebes oder einer Institution kann stark oder schwach ausgeprägt, bewusst gepflegt oder historisch gewachsen, auf klaren Grundwerten fundiert oder in sich widersprüchlich sein (ebd., S. 472ff.).

Wichtig bei der Entwicklung der Sicherheitskultur ist die stetige Weiterentwicklung der Kultur. Damit dieser Prozess erfolgreich verläuft, muss er von der Konzern- oder Betriebsleitung initiiert werden.

Die oberste Führungsspitze muss nicht nur von der Notwendigkeit und den Zielen des Veränderungsprozesses überzeugt sein, sondern dieses auch gegenüber sämtlichen Führungskräften und Beschäftigten deutlich vertreten.

Der Prozess ist nicht wie ein Projekt auf einen Endtermin datiert, sondern muss sich auf Grund des Sozialgefüges, welches einem permanenten Wandel unterliegt, immer weiterentwickeln, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Das Management muss somit immer wieder seine Ausrichtung und die aufgestellten und gelebten Werte und Normen überprüfen und gegebenenfalls neue Anpassungen vornehmen. Zum Assimilationsprozess gehört nicht nur die Anpassung der Betriebsstrukturen, sondern auch die Veränderung des Verhaltens der Beschäftigten. Dies stellt für das Management eine deutlich herausforderndere Aufgabe dar, denn Aufbau- und Ablauforganisationen können binnen kürzester Zeit geändert werden. Verhalten muss allerdings innerhalb eines längeren Prozesses gelernt werden. Eine neue Kultur zu lernen heißt, die Elemente der bisherigen Kultur, die sich in Jahrzehnten entwickelt und gefestigt haben, wieder zu verlernen. Hier wird sich demnach der Erfolg nicht unmittelbar einstellen, sondern nur durch Kontinuität wird das Management letztendlich an das formulierte Ziel kommen. Die Weiterentwicklung einer neuen Kultur braucht Zeit. Zudem muss der Betrieb auch in der Lage sein, auftretende Rückschläge zu bewältigen. Eine Kulturveränderung ist nach Schein nur empfehlenswert, wenn ein konkretes Problem vorhanden ist und das Management auf seiner bestehenden Kultur aufbauen kann. Bei Schein steht das Problem im Vordergrund und nicht die Idee der Kulturveränderung. Dies können beispielsweise erhöhte Unfallzahlen oder bestimmte Ausfälle in Anlagen (zu viele Fehler werden gemacht, Unzuverlässigkeit, Unterbrechungen, Probleme werden zu spät behoben, langsamer Lernerfolg, sich von einem Beinahe-Unfall zum nächsten schleppen, Experten an Konkurrenzbetriebe verlieren) sein. Erst wenn Klarheit über die geschäftlichen Schwierigkeiten besteht, sollte sich der Betrieb fragen, ob die entwickelte Kultur die Lösung von Problemen unterstützt oder gar behindert. Je nach Art des Problems macht es nicht immer Sinn, sich auf die Schwächen zu konzentrieren und verändern zu wollen. Gerade bei Veränderungen in der Art der Organisationsführung können die Stärken der bestehenden Kultur viel besser ausgebaut werden.

Eine Beschäftigung mit der Veränderung der Schwächen erscheint bisweilen eher ineffizient (ebd., S. 472ff.). Damit die Kulturveränderung den gewünschten Effekt erzielt, wird zunächst einmal die angestrebte Kultur konkret beschrieben werden. Hier müssen die Kernelemente – Normen und Werte – festgelegt und benannt werden, auf denen die Kultur beruhen sollte.

Wichtig hierbei ist, dass die Normen und Werte konkretisiert werden und nicht nur inhaltsleere Formulierungen darstellen. Diese dürfen aber nicht so abstrakt formuliert werden, dass der Handlungsspielraum der Führungskräfte und Beschäftigten zu groß ist, sie müssen vielmehr klar und leicht verständlich sein, sodass sich die Beschäftigten und Führungskräfte mit ihnen auseinandersetzen können (ebd., S. 479ff.).

Damit Leitbilder und Grundsätze die notwendige Akzeptanz finden, sollten diese nicht von oben verordnet werden, sondern in Workshops mit den Beschäftigten gemeinsam entwickelt und über Moderation eingeführt werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass mit einer einmaligen Vorstellung durch den Moderator der Prozess der Identifikation bestenfalls begonnen hat, aber noch weitere Schritte in dem langwierigen Prozess zu bestreiten sind. Weitere Aktivitäten, die zur Internalisierung beitragen, können dabei sein (vgl. Gonschorrek 2004, S. 55ff.):

- Entwicklung und Training von Verhaltensmodellen für Führungskräfte,
- die konsequente Belohnung von Handlungen bei Beschäftigten, die Identifikation zeigen (Anreize),
- die ebenso konsequente Sanktionierung von bewusster Nichtanpassung.

Nachdem die Kernelemente benannt wurden, können die aufgestellten Werte und Normen nur wirksam umgesetzt werden, wenn diese konsequent gelebt werden.

Das gemeinsame Erfüllen von Arbeitsaufgaben in unmittelbarer Interaktion führt dazu, dass die Beschäftigten eines Bereiches bestimmte Umgangsformen, Denkschemata und Vorgehensweisen entwickeln, die in geschriebenen und ungeschriebenen Regeln verankert werden. Je größer die Gruppenkohäsion ist, desto stärker prägt sich das Zusammengehörigkeitsgefühl aus. Jeder Beschäftigte setzt sich für die gemeinsamen Ziele ein und hält sich an die aufgestellten Normen und Werte. Hierbei bilden Zusammenhalt und Leistung eine Wechselbeziehung, die durch die Führungskräfte nicht zu unterschätzen ist (vgl. Franken 2004, S. 180f.). Gerade bei den Führungskräften ist es wichtig, dass sie diese glaubwürdig vertreten und ein Vorbild für ihren Beschäftigten darstellen.

Beschäftigte suchen in der heutigen Welt verstärkt nach Bezugspunkten und Identifikationsfiguren, die durch ihre Worte und ihr Handeln zu überzeugen vermögen.

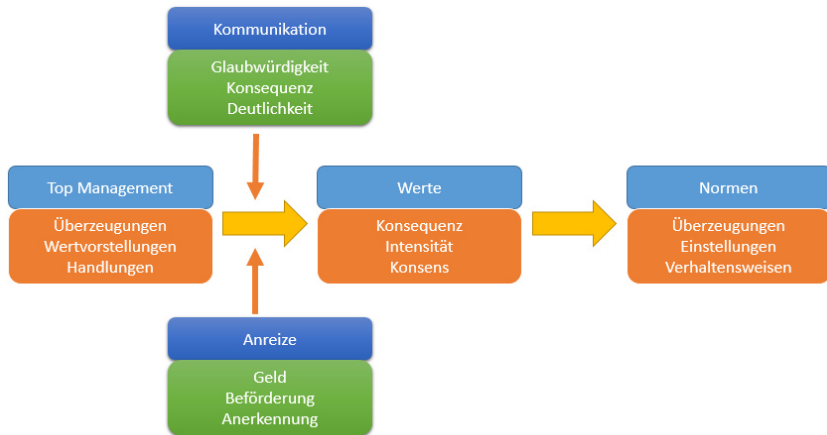


Abbildung 20: Entstehung von Werten (Weick 2007, S. 140-154)

So wird eine Kultur durch Achtsamkeit geprägt, die durch Normen eines angemessenen Verhaltens belebt wird. Unterstützt wird eine Etablierung insbesondere dann, wenn das Top-Management durch seine Überzeugungen, Werte und Handlungen eine deutliche Präferenz für Achtsamkeit zum Ausdruck bringt. Diese Worte und Taten müssen glaubwürdig und konsequent vermittelt werden und für alle gleichermaßen gelten, damit die Mehrheit der Beschäftigten die vermittelten Werte als aufrichtig und nicht als heuchlerisch empfindet, so wie Gratifikationen, Gehaltserhöhungen, Beförderungen und anerkennende Worte den Organisationsmitgliedern zuteilwerden, die achtsam handeln (vgl. Weick 2007, S. 140-154).

Werte, welche von der Führung als wichtig erachtet werden, müssen als Handlungsmaxime benannt werden und sollten gerade am Anfang einen „Leuchtturmcharakter“⁶⁶ haben. Anhand des vorgelebten Verhaltens sind die Beschäftigten nun zu beurteilen und entsprechend auch zu belohnen oder zu bestrafen, wenn sie die gewünschten Verhaltensweisen zeigen oder aber vermeiden (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, S. 482 f.).

Nur durch gemeinsame Anstrengungen kann eine Kulturveränderung erreicht werden, bei der alle Führungshierarchien und Beschäftigte auf das gleiche Ziel hinarbeiten. Hierzu müssen sich alle über die Stärken und Schwächen der aktuell herrschenden Sicherheitskultur bewusst

⁶⁶ **Leuchtturmcharakter:** Hierunter werden vorbildliche Vorhaben verstanden.

werden und anschließend Ideen entwickeln, wie die Schwächen gemindert und die Stärken weiter gefördert werden können (ebd., S. 482 f.).

Die unterste Ebene der Betriebskultur bilden die Grundprämissen, auch als Basisannahmen. Sie entwickeln sich aus den gemeinsamen und erfolgreichen Normen und Werten. Was am Anfang nur eine Hypothese war, die auf persönlichen Werten basierte, wird zu einer Selbstverständlichkeit. Deswegen ist dieser Teil der Betriebskultur nicht nur unsichtbar, sondern auch meist unbewusst (ebd., S. 224f.).

Um das Modell von Schein zu verstehen, ist es wichtig, die Grundprämissen einer Betriebskultur verstanden zu haben. Nur so können die bekundeten Werte und Artefakte richtig interpretiert werden. Die Essenz einer Kultur liegt in ihren grundlegenden Annahmen, die die Oberflächenschichten bestimmen und erklären. Folglich befasst sich Schein ausführlich mit den Grundprämissen einer Betriebskultur (ebd., S. 224f.).

Das Muster gemeinsamer Grundprämissen macht dabei die Kultur in einem Betrieb aus. Diese Grundprämisse wird für neue Beschäftigte als rational und emotional richtiger Ansatz weitergegeben und von diesem adaptiert. Wenn alle vom Wert eines bestimmten Verhaltens wirklich überzeugt sind, gibt es wenig Spielraum für Abweichungen. Dies kann bezüglich Sicherheit schnell zu einem Problem werden, sobald ein Ereignis eintritt, das von der Norm abweicht (ebd., S. 224f.).

Die Betriebs- und somit auch Sicherheitskultur muss so ausgelegt werden, dass auch unerwartete Ereignisse gemanagt werden können. Die Kultur wird hier zu einem Schlüsselement. Nur wenn die erwünschten Einstellungen und Verhaltensweisen konkretisiert und die Normen oder Erwartungen ermittelt wurden, die sich förderlich oder hemmend auf das Verhalten auswirken, können solche Ereignisse besser abgearbeitet und Unfälle vermieden werden (vgl. Weick 2007, S. 140-154).

Das Konzept der Sicherheitskultur macht verständlich, was es bedeutet, eine Kultur der Achtsamkeit aufzubauen. Gerade in Bezug auf Diskussionen rund um das Thema Kernenergie, kommerzielle Luftfahrt oder chemische Industrie wird der Begriff der Sicherheitskultur gerne verwendet. Jedoch werden die Verhaltensaufforderungen oft banalisiert und nicht konkret herausgestellt. Eine angemessene Definition ist dem Arbeitspsychologen James Reason gelungen, der Sicherheitskultur wie folgt definiert: „Die Sicherheitskultur einer Organisation ist das Ergebnis von individuellen und kollektiven Werten, Einstellungen, Fähigkeiten und Verhaltensmustern. Diese bestimmen über das Engagement für die Gesundheits- und Sicherheitsprogramme eines Betriebes sowie über deren Art und Leistungsfähigkeit.“

Kennzeichnend für Organisationen mit positiver Sicherheitskultur ist eine Kommunikation, die auf gegenseitigem Vertrauen, auf einer gemeinsamen Auffassung bezüglich der großen Bedeutung der Sicherheit und auf dem Vertrauen in die Effizienz präventiver Maßnahmen gründet (ebd., S. 140-154).

Laut der Ausführung von J. Reason kann eine derartige Sicherheitskultur sich nur entwickeln, wenn es eine „informierte Kultur“ ist. In diesem Betrieb haben die Verantwortlichen die notwendigen und aktuellen Informationen über die technischen, organisatorischen, umweltbezogenen und menschlichen Faktoren, um ihr System sicher zu betreiben. Diese Kulturen zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine intelligente Vorsicht erzeugen und diese aufrechterhalten.

Eine Möglichkeit, dieses sicherzustellen, ist, Informationen über Zwischenfälle, Beinahe-Unfälle sowie Zeichen über die Vitalität des Systems zu sammeln und zu verbreiten. Auswertbare Informationen können nur generiert werden, wenn eine Vertrauensbasis im Betrieb geschaffen wurde, sonst wird es keine ehrlichen Berichte über Mängel geben. Allerdings ist der Aufbau und die Pflege einer Vertrauensbasis oft sehr schwer für einen Betrieb zu gestalten und kann leicht wieder zerstört werden (ebd., S. 140-154).

J. Reason sieht für die Schaffung einer informierten Kultur die Notwendigkeit von vier Unterkulturen:

1) Berichtskultur

Hierbei geht es um die bereitwillige Meldung von Fehlern an den Vorgesetzten, die während ihrer Arbeit zu Zwischenfällen, Fehlern oder Beinahe-Unfällen führt.

Oft versuchen Beschäftigte bei offiziellen Fragen der Führungskräfte, Antworten zu geben, von denen sie glauben, dass sie erwünscht sind. Dies spiegelt aber nicht unbedingt den notwendigen Informationsgehalt wider, der für eine aufrichtige Sicherheitskultur benötigt wird. In der Konsequenz muss bei allen geplanten Maßnahmen berücksichtigt werden, dass bekannte, informelle Kommunikationskanäle nicht dem Zufall überlassen, sondern gezielt positiv besetzt werden. Hier gilt der Grundsatz, dass der Mitarbeiter nicht zu viel kommunizieren, sondern höchstens falsch informieren kann. Die informelle Kommunikation muss konsequent vom Management gefördert und genutzt werden. Zudem ist es erforderlich, dass die Vorgesetzten ein Gefühl dafür entwickeln, welche Brisanz in den Mitarbeiterberichten verborgen ist (ebd., S. 140-154).

2) Gerechte Kultur

Diese Unterkultur beschreibt die Art und Weise, wie im Betrieb mit Schuldzuweisungen und Strafe umgegangen wird. Dies hat auch Auswirkungen darauf, in welcher Form die Beschäftigten die Erlebnisse/Fehler melden. Hier ist es für den Betrieb wichtig, eine Atmosphäre des Vertrauens zu erzeugen, in der sich die Beschäftigten wohlfühlen. Gegebenenfalls können sie sogar durch Belohnung motiviert werden, sicherheitsrelevante Informationen zu liefern, sofern es sich nicht um eine inakzeptable Verhaltensweise handelt. Es ist wichtig, eine Grenze zwischen akzeptablen und inakzeptablen Verhaltensweisen zu ziehen, um gegebenenfalls disziplinarische Maßnahmen ergreifen zu können. Eine große Rolle spielt hierbei das Lernpotenzial, das aus den Fehlern gezogen werden kann.

Sobald die Grenzen der Akzeptanz klar definiert wurden, weisen nach J. Reason nur etwa zehn Prozent der sicherheitsgefährdenden Handlungen inakzeptable Verhaltensweisen auf. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass sich 90 Prozent der sich meldenden Beschäftigten nichts zuschulden haben kommen lassen und die Fehler ohne Angst vor Strafe melden können.

Vorgesetzte müssen hier mit Umsicht und Sorge im Hinblick auf mögliche Umgebungsgefahren handeln und durch ständige Reflexion der Praxis mittels Überwachung, Analyse und Feedback-Systeme realistische Normen und Regeln aufstellen (ebd., S. 140-154).

3) Flexible Kultur

Kultur passt sich den wechselnden Umweltbedingungen an. Globalisierung und der Wandel der ökonomischen Anforderungen sowie der Einsatz neuer Technologien haben die Arbeitswelt in einem rasanten Tempo verändert. Diese Veränderungen werden in Zukunft an Bedeutung zunehmen. Betriebe und deren Strukturen und Organisationsformen, aber auch veränderte Managementkonzepte haben einen starken Einfluss auf ihre Arbeitsweise und damit auch auf den Arbeitsschutz. Die Veränderungen in der Gesellschaft haben für den Betrieb auch wechselnde Entscheidungs- und Autoritätsstrukturen zur Folge, welche J. Reason mit dem Aspekt der Flexibilität auf eine Ebene stellt. Hierbei bezieht sich J. Reason auf Dezentralisierung und flache Hierarchiestrukturen, bei denen die Informationen besser fließen können und bei denen die fachlichen Fertigkeiten im Vordergrund stehen.

Wichtig hierbei ist, die Beschäftigten zu gewinnen, indem ihnen der Sinn der Strategie näher erläutert wird und der Stellenwert des individuellen, eigenen Beitrags zum gesamten Ganzen verständlich dargebracht wird. Je deutlicher dem Einzelnen ist, welchen höheren Sinn die Sicherheitsarbeit während der täglichen Arbeit hat, desto eher ist er bereit, sich persönlich für den Betrieb zu engagieren und, sofern notwendig, zusätzliche Belastungen in Kauf zu nehmen (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, S. 68-71).

4) Lernkultur

Damit eine informierte Kultur zu einer Lernkultur wird, müssen objektive Informationen gesammelt, rechtzeitig zur Verfügung gestellt und verarbeitet werden. Die Kombination aus wahrhafter Berichterstattung, Gerechtigkeit und Flexibilität befähigt die Beschäftigten im Rahmen ihrer Möglichkeiten, die besten Methoden zu beobachten und zu übernehmen. Der Lernprozess wird in solchen Kulturen durch ständige Diskussionen über wechselnde Abweichungen und Fehler bzw. Gefährdungen gefördert und Probleme mit immer neuen Bewältigungsstrategien gelöst. Es findet somit ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess statt, in dem die Kultur Abweichungen frühzeitig wahrnimmt und über diese debattiert.

Gerade dies unterscheidet die Betriebe mit hoher Sicherheitskultur von denen mit einer niedrigen, die nur mit Hilflosigkeit bei ungewöhnlichen Ereignissen reagieren und der Ansicht sind, auf solche Gegebenheiten keinen Einfluss nehmen zu können.

Hier werden meist kaum Informationen zugelassen, die den Beschäftigten motivieren können, entsprechende Erfahrungsberichte zu äußern. Das Handeln der Beschäftigten wird größtenteils unbemerkt durch die Kultur beeinflusst, ohne dass sich die Beschäftigten bewusst sind, wie wenig sie wissen und wie viele Optionen sie übersehen. Gerade wenn der Beschäftigte sich an eine Kultur gewöhnt hat und diese zum Teil selbst mitgestaltet hat, fällt es dem Beschäftigten sehr schwer zu erkennen, dass hinter dem scheinbar Selbstverständlichen unbekannte Probleme lauern (vgl. Weick 2007, S. 140-154).

Alle vier Kulturmerkmale sind notwendig, um informiert und sicher zu sein. Sofern die Informationen vorhanden sind, kann der Betrieb eine genaue Eingrenzung und Definition der selbst erzeugten unerwarteten und erwarteten Ereignisse vornehmen und diese beherrschbar machen (ebd., S. 140-154).

Wenn die oben beschriebenen Elemente, wie

- Ehrlichkeit,
- Haltung,
- Flexibilität,
- ständiges Nachfragen,
- aktuelle Informationen und
- Toleranz von unangenehmen Gefühlen,

im Betrieb gelebt werden und in den Wertevorstellungen, Erwartungen und Normen verankert sind, dann kann sich sicheres Verhalten und somit auch eine Kultur der Sicherheit entwickeln und dahingehend unterstützen, souverän mit Ereignissen umzugehen. Diese Betriebe unterscheiden sich von anderen, indem sie nicht auf Zentralisierung, Spezialisierung, Selbstvertrauen und Gehorsam setzen und somit ihre Vorgehensweise immer wieder durch flexible Strukturen verändern und an die Gegebenheiten den gesellschaftlichen und ökonomischen Prozessen anpassen (ebd., S. 154-164).

4.1.4 Handlungsmöglichkeit zur Ermittlung des Standes der Sicherheitskultur und daraus zu aktivierende Anreize

Betriebe mit hoch entwickelter Sicherheitskultur erzielen in der Regel sehr gute Gesamtergebnisse, dort geschehen weniger Unfälle oder Ereignisse, die Anlagen laufen besser und stabiler durch die Art und Weise, wie dort gearbeitet wird. Nachweislich gibt es eine enge Wechselbeziehung zwischen hoher Sicherheitsleistung und hoher Produktivität.

Um die Sicherheitskultur und somit auch das sichere Verhalten im Betrieb weiterzuentwickeln, müssen der aktuelle Entwicklungsstand sowie letztendlich auch die Motive und Bedürfnisse im Betrieb ermittelt werden.

Hierfür stehen dem Management mehrere Instrumente zur Verfügung. Innerhalb der Analyse muss die Ausgangslage erkundet und der aktuelle Ist-Stand ermittelt werden. Neben der Erhebung des Standes der Technik und der organisatorischen Maßnahmen liegt der Fokus auf dem Verhalten der Beschäftigten, wobei eine klare Trennung der drei Bereiche Technik, Organisation und Mensch dabei nicht vorgenommen werden kann. Eine Sicherheitskultur betrifft immer sowohl die Organisation als auch die Einzelperson.

Die Ermittlung des Standes der Sicherheitskultur wird durch Leitfragen wie zum Beispiel:

- Welche (unbewussten) Faktoren beeinflussen die Organisation, welche das Verhalten der Beschäftigten?
- Welche Faktoren haben das Verhalten der Organisation und des Beschäftigten geprägt, und worin liegt die Antriebskraft?
- Wie stark ist seine Antriebskraft, und wie flexibel und agil sind die Organisation und der Beschäftigte in ihrer Ausrichtung?
- Welche Anreize können als mögliche Verstärker eingesetzt werden?

gesteuert. Indikatoren zur Ermittlung der Sicherheitskultur können dabei durch direkte oder indirekte Verfahren erfolgen. Möglichkeiten zur Ermittlung der Sicherheitskultur sollen in dieser Arbeit nur fragmentarisch dargestellt werden. Eine ausführlichere Darstellung kann dem Forschungsbericht Nr. 31 von T. Bock entnommen werden (vgl. Bock 2015, S. 30ff.).

Die Auseinandersetzung darf dabei nicht als starrer Prozess gesehen werden, der nach einer Checkliste abzuarbeiten ist, sondern vielmehr als ein Prozess, der durch die Empathie des Vorgesetzten am Beschäftigten vorangetrieben wird. Es setzt demzufolge ein wirkliches Interesse am Anderen voraus. Damit gehen zeitliche Ressourcen einher. Eine rein nüchterne Abfrage wäre hier nicht ausreichend. Problematisierend sei erwähnt, dass durch fehlende Zeit Genauigkeit fehlen kann, die einzelnen Elemente der Sicherheitskultur aneinander auszurichten und damit die Statik des Organisationsrahmens sicherzustellen. Begünstigt durch die fehlende Auseinandersetzung mit dem genauen Vorgehen können mögliche Ziele, wie die Errichtung einer stabilen Organisationsstruktur, erreicht werden.

Der Betrieb muss aus diesem Grunde daran interessiert sein, seinen betrieblichen Ist-Zustand im Hinblick auf seine Sicherheitskultur zu ermitteln und zu erfahren. Ebenso ist die Auswertung für die betriebliche Bildung von besonderer Bedeutung.

Im ersten Schritt muss ein umfassendes, vielschichtiges Bild von der bestehenden Sicherheitskultur eines Betriebes oder -bereiches gemacht werden. Hilfreich dabei ist, die drei dargestellten Ebenen nach Schein (vgl. Kapitel 2.2.1.) detailliert und erst einmal unabhängig voneinander zu betrachten, um diese dann bei einer tiefer gehenden Betrachtung, auch in ihren möglichen Widersprüchen, zueinander zu analysieren.

Ein aus der Sicherheitsvision „Null Unfälle“ abgeleitetes und entwickeltes Leitbild beschreibt einen Sollzustand der gewünschten Sicherheitskultur. Aus dem Abgleich von Soll- und Ist-

Zustand können dann – mit den tieferen Kenntnissen über die Sicherheitskultur – zielgerichtete und erfolgsbringende Anreize abgeleitet werden.

Die tiefer liegenden Normen, Werte und Grundannahmen der Beschäftigten und Führungskräfte zur Sicherheitskultur lassen sich nicht direkt messen.

Zum einen ist dies darauf zurückzuführen, dass diese den handelnden Personen zum Teil nicht bewusst sind („Wir machen das ebenso!“). Andererseits ist jedem Beschäftigten der Aspekt der Sicherheit extrem wichtig. Klassische Fragebögen oder Interviews kratzen oft nur an der Oberfläche. Um ein grundlegendes Meinungsbild in der Organisation zu ermitteln, eignet sich eine Mitarbeiterbefragung mit anschließenden Dialogworkshops. Neben der Gruppenerfassung gibt es noch Erhebungsinstrumente, an denen die aktuelle Einstellung der Beschäftigten und Führungskräfte zur Sicherheitskultur im Betrieb erfasst werden kann.

Zunächst wird in dieser Arbeit eine Möglichkeit der Einzelerhebung dargestellt. Mit Hilfe eines so genannten semantischen Differentials oder auch Profildiagramms kann die aktuelle Ist-Situation der „unsichtbaren Ebene“ aufgenommen werden. Dies ist eine mehrdimensionale Methode, bei der emotionale Reaktionen auf Assoziationen erhoben werden. Durch die Präsentation bestimmter aus Adjektiven bestehenden Gegensatzpaare (siehe Abbildung 21) wird der emotionale Bezug zu einem bestimmten Objekt, in diesem Fall die Sicherheitskultur, gemessen. Dabei wird angenommen, dass die ausgewählten Gegensatzpaare als Indikator der latenten, d. h., nicht direkt beobachtbaren, Variable „Einstellung zur Sicherheitskultur“ gelten.

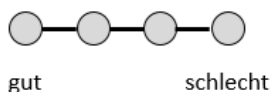


Abbildung 21: Beispiel für ein Gegensatzpaar

Die Assoziationsstärke wird dabei mit einer Ratingskala verknüpft. Ein semantisches Differential (Polaritätsprofil) ist im Grunde eine zweipolige Ratingskala.

Als Ergebnis einer Befragung zur Sicherheitskultur in einem Betrieb ergibt sich dann ein Diagramm, welches Rückschlüsse auf die Einstellung, Motive der Beschäftigten und Führungskräfte insgesamt gibt und Ideen für Optimierungen liefert (beispielsweise was es bedeutet, wenn eine hohe Ausprägung „Sicherheitskultur empfinde ich als hinderlich“ bei vielen Beschäftigten vorliegt, siehe Abbildung 22 – die Abbildung stellt die Ergebnisse für eine Erhebung mit dem semantischen Differential an einem fiktives Beispiel dar).

Bei der Durchführung von regelmäßigen, mindestens jährlichen, Erhebungen auf Basis dieser Methode lassen sich dann entsprechende Veränderungen in den Werten, Normen und Einstellungen der Beschäftigten erkennen.

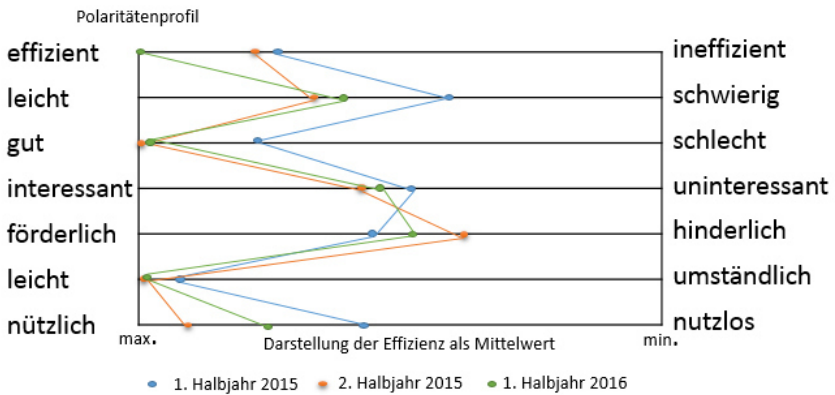


Abbildung 22: Ergebnisse für eine Erhebung mit dem schematischen Differential (fiktives Beispiel)

Damit besteht die Möglichkeit, Aussagen über Veränderungen und damit über den Erfolg von Aktivitäten und Maßnahmen der Sicherheitsarbeit zu treffen, die letztendlich der Betrieb nutzen kann, um das bestehende Anreizsystem an die gegebenenfalls neuen Anforderungen bzw. veränderten Bedingungen im Betrieb anzupassen, sodass die Anreize effizient und effektiv wirken können.

Neben der Ist-Aufnahme der „unsichtbaren Ebene“ muss ebenso eine Ist-Aufnahme der propagierten Werte und der sichtbaren Ebene erfolgen.

Die propagierten Werte eines Betriebes sind gelebte Visionen und Leitbilder. Diese finden ihre Umsetzung im Verhalten der Führungskräfte (direkte Führung) und in festgelegten Führungsstrukturen (Zielvereinbarungssysteme, Entlohnungsstrukturen).

Propagierte Werte lassen sich über teilstrukturierte Interviews oder entsprechende Fragebögen erfassen. Interviews bieten den Vorteil, dass bei Bedarf nachgefragt werden kann, sowohl vom Interviewten als auch vom Interviewer und dass die Aussagen eindeutiger werden. Missverständnisse können dadurch frühzeitig verhindert werden.

| Nr. | Thema | Bewertung | | | |
|------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| | | Sehr gut Immer | Gut meistens | Schlecht kaum | Sehr schlecht so gut wie nie |
| 1. | Stellenwert der Arbeitssicherheit | | | | |
| 1.1 | Wie wichtig ist für Sie das Thema Arbeitssicherheit? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.2 | Wie wichtig ist die Arbeitssicherheit für den Betrieb? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.3 | Wie hoch schätzen Sie die Bereitschaft Ihrer Abteilung ein, Zeit und Geld für Arbeitssicherheit zu investieren? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.4 | Wie wichtig nimmt die Betriebsleitung die Thematik Arbeitssicherheit? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.5 | Wie wichtig nimmt Ihr Abteilungsleiter die Thematik Arbeitssicherheit? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.6 | Wie wichtig nehmen Ihre betrieblichen Führungskräfte die Thematik Arbeitssicherheit? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.7 | Wie klar entscheiden sich Ihre Vorgesetzten im Konfliktfall für die Arbeitssicherheit (z. B. bei Zeit-/Kosten- oder Produktionsdruck)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Tabelle 3: Beispielsammlung für geschlossene Fragen (ausführlicher Fragebogen siehe Anhang A)

Um eine Aussage über die Qualität der Sicherheitskultur zu bekommen, müssen die einzelnen Themenschwerpunkte hinsichtlich der Antworten geclustert werden, indem die letzten Fragen – also schlecht und sehr schlecht – zusammengefasst und in ein Verhältnis gesetzt werden, welches von der obersten Leitung akzeptiert wird. So können beispielsweise über eine „Ampel-Darstellung“ (siehe Tabelle 4) die Ergebnisse sortiert und bewertet werden.

Um dennoch Meinungsbilder bei der Befragung zu ermitteln, sollten auch offene Fragen eingebaut werden.

| Wert | Bewertung |
|---------|--|
| 0 – 5% | Normale Streuung → Keine Maßnahmen erforderlich |
| 6 – 15% | Gruppe mit Einfluss auf Gesamtgruppe → Maßnahmen notwendig |
| > 15% | Erhebliche Gruppendynamik → Maßnahmen unbedingt notwendig |

Tabelle 4: Qualität der Sicherheitskultur

Idealerweise umfasst ein Interviewleitfaden oder Fragebogen geschlossene (siehe Tabelle 3) und offene Fragen, wie z. B.:

- Welche Rolle spielt für Sie Work-Life Balance?
- Können Sie sich nach der Arbeit regenerieren?
- Wünschen Sie flexiblere Arbeitszeiten oder steht das Schichtmodell im Widerspruch zu Ihrem Lebensstil?
- Welche Anreize würden Ihr Leistungspotential erhöhen?

zum Verhalten von Führungskräften und Beschäftigten in bestimmten Situationen.

Für die Befragung von Beschäftigten und Führungskräften gibt es unterschiedliche Methoden, wie z. B. die „360-Grad-Beurteilung“⁶⁷ oder das Mitarbeiter-/Beurteilungsgespräch, welche entsprechend genutzt werden können. Innerhalb dieser Arbeit wird auf die Gesprächsinstrumente der Beurteilung nicht näher eingegangen.

Die Entscheidung, auf welche Art und Weise die Befragung der Belegschaft erfolgt, hängt von der Organisationsstruktur des Betriebes ab. Grundsätzlich ist bei der Erfassung einer Sicherheitskultur von einem standardisierten oder fertigen Fragebogen abzusehen. Vielmehr sollte in einem Vorgespräch geklärt werden, welche Aspekte der Sicherheitskultur relevant sind und abgefragt werden sollen. Das Vorliegen eines standardisierten Formblattes kann den Vorgesetzten dazu verleiten, von einem Vorgespräch oder einer genaueren Problemreflexion abzusehen.

⁶⁷ **360-Grad-Beurteilung:** Hierbei handelt es sich um Beurteilungsverfahren der Kompetenzen von Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Blickwinkeln.

In der Regel reicht die reine Befragung der Beschäftigten und Führungskräfte nicht aus, um daraus Schlüsse für den Stand der eigenen Sicherheitskultur abzuleiten. Hieraus kann lediglich das bewusste Fehlverhalten ermittelt werden, jedoch nicht das unbewusste Fehlverhalten (siehe Abbildung 23). Gerade bei neuen Beschäftigten, Auszubildenden und Beschäftigten, die ihre Tätigkeit im Betrieb verändert haben, sind es oft die unerfahrenen Personen, die durch unbewusstes Fehlverhalten häufiger verunglücken als erfahrene Beschäftigte. Dies soll nicht heißen, dass nicht auch die routinierten Beschäftigten Fehlverhalten aufweisen. Bei ihnen existiert dagegen das Öfteren der Glaube an die menschliche Unverletzbarkeit und das Gefühl, die Situation auch bei Regelabweichungen bzw. unsicherem Verhalten im Griff zu haben. Es handelt sich in der Regel um bewusstes Fehlverhalten. Oft kommen hier Sprüche wie: „das haben wir schon immer so gemacht, das machen wir schon seit x Jahren oder Unfälle haben nur die Anderen.“ Gewohnheit und Betriebsblindheit kommen als schlechte Kombination zusammen, die nach einer Zeit auch zu einem unbewussten Fehlverhalten führen können. Eine weitere Gruppe, die zu einem bewussten Fehlverhalten tendiert, sind die Beschäftigten, die bewusst das Risiko eingehen und „den Nervenkitzel“ suchen. Die Rolle der sicheren Technik, gute Verkehrswege, sichere Büroarbeitsplätze, allgemein gute Umgebungsbedingungen reduzieren weiterhin die Risikowahrnehmung und werden durch risikofreudigeres Verhalten kompensiert oder gar überkompensiert. Das unbewusste Fehlverhalten ist nicht immer unmittelbar dem Beschäftigten zuzuschreiben, sondern kann auch im starken Zusammenhang mit dem Vorgesetzten stehen.

Unsichere Handlungen entstehen nicht von ungefähr, sondern die Beschäftigten erhoffen sich durch diese Verhaltensweisen Vorteile, wie zum Beispiel das Einsparen von Zeit oder das subjektive Empfinden der Bequemlichkeit bei der Durchführung der Tätigkeit. Diese Vorteile, die unmittelbar und gewiss für den Beschäftigten eintreten, wiegen oft weit schwerer, als die Nachteile der unsicheren Handlungen. Lebt die Führungskraft kein sicheres Verhalten vor oder fordert diese dies nicht ein, so kann der Beschäftigte in sicherem Verhalten nicht gefördert bzw. verstärkt werden.

Neben der Auswahl der Methode ist es ebenso sinnvoll, eine Clusterung der Hierarchieebenen durchzuführen. Eine mögliche Gliederung könnte sein:

- Obere Führungskräfte (z. B. Betriebsleiter),
- Operative Führungskräfte (z. B. Meister),
- Beschäftigte.

Die Führungskräfte sind für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit verantwortlich und müssen die technischen, organisatorischen und mitarbeiterbezogenen Voraussetzungen schaffen, um sicheres Verhalten der Beschäftigten zu ermöglichen. Schließlich müssen die Führungskräfte die Beschäftigten davon überzeugen, dass sicheres Verhalten sinnvoll ist, weil es der Aufrechterhaltung ihrer Gesundheit und Leistungsfähigkeit sowie der Vermeidung von Schmerzen und dauerhaften Beeinträchtigungen dient. Die Sicherheitskette aus höheren Führungskräften, operativen Führungskräften und Beschäftigten ist dabei so stark, wie das schwächste Glied dieser Kette. Demnach sollte die Überprüfung der Sicherheitskultur in Abhängigkeit zur Hierarchie erfolgen.

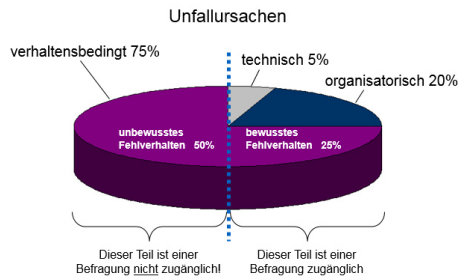


Abbildung 23: Kulturermittlung durch Befragung (http://www.ibs-schmaeling.com/tl_files/IBSConsulting/Hauptbilder/Veroeffentlichungen/Palette1208.pdf)

In einem weiteren Schritt muss die Ist-Aufnahme der sichtbaren Ebene erfolgen. Hier können die durch menschliches Handeln entstandenen Produkte oder Phänomene grundsätzlich durch Messungen erhoben werden. Im Bereich Sicherheit und Gesundheit sind dies zum einen Indikatoren, die anzeigen, wie die Beschäftigten eines Betriebes arbeiten. Bei diesen Indikatoren handelt es sich um Primärindikatoren, die den eigentlichen Prozess des sicheren Arbeitens bewerten. Anhand der Unfallpyramide kann diese Art der Spätindikatoren gut dargestellt werden (siehe Abbildung 13).

Somit lassen sich zusammenfassend folgende Indikatoren der Pyramide entnehmen:

- Unfall- oder Ereignishäufigkeit,
- Anzahl der Leichtunfälle,
- Anzahl der Beinahe-Unfälle,
- Anzahl der unsicheren Handlungen,
- Anzahl der unsicheren Situationen.

Werden diese Primärindikatoren im Betrieb operationalisiert und zur Zielvereinbarung benutzt, muss dem Management klar und bewusst sein, dass hiermit Vermeidungsziele gesetzt werden. All diese Spätindikatoren repräsentieren Ereignisse, die ein Betrieb vermeiden möchte. Grundsätzlich helfen diese Primärindikatoren bei der Einschätzung der aktuellen Sicherheitssituation, sofern die entsprechenden Ereignisse durch die Beschäftigten gemeldet werden und eine Datenbasis generiert werden kann. Es muss also eine geeignete Meldementalität vorliegen, die dem Management hilft, entsprechende Rückschlüsse aus den Zahlen bzw. aus der Unfallstatistik zu ziehen bzw. Auskünfte über das Stadium der Kulturentwicklung, in dem sich der Betrieb befindet. Denn auch das Nicht-Melden von Ereignissen charakterisiert die Kultur und kann Ansatzpunkt zur Weiterentwicklung für das Management sein. Wichtig bei der Deutung der Zahlen ist indessen, dass das Ergebnis nur einen kleinen Ausschnitt der Wirklichkeit des Sicherheitsgeschehens im Betrieb abbildet. Ebenso führt das Setzen von Vermeidungszielen nicht zwangsläufig zu Aktivitäten auf Seiten des betroffenen Beschäftigten. Neben den Primärindikationen gibt es auch eine Vielzahl von Sekundärindikatoren (auch Frühindikatoren). Diese Frühindikatoren beschreiben beispielsweise den Umfang von Maßnahmen in einem bestimmten Zeitraum, die für die persönliche Weiterentwicklung der Beschäftigten bzw. die Identifikation von gefährlichen Situationen im Betrieb aufgewendet werden. Ein hoher Indikatorwert, beispielsweise viele Unterweisungen, wirkt nicht unmittelbar auf den Prozess des sicheren Handelns (siehe Abbildung 24), sondern beeinflusst den Prozess nur indirekt.

Eine Identifikation von allen gefährlichen Situationen im Betrieb, so dies möglich ist, führt nicht zwangsläufig zu Null-Unfällen. Ebenso führt ein Höchstmaß von Unterweisungen und Trainings nicht notwendigerweise zu dem gewünschten Ergebnis „sicheres Verhalten“ bei allen Beschäftigten.

Weitere Beispiele für Sekundärindikatoren sind:

- Anzahl von Sicherheitsbegehungen/Audits durch Führungskräfte oder Sicherheitsexperten,
- Anzahl der Gespräche über Sicherheit,
- Grad der Klärung und Abarbeitung der offenen Punkte und Aufgaben von Audits.

Werden im Betrieb Sekundärindikatoren ausgewählt, um den Aufwand und Umfang in der Sicherheitsarbeit zu beschreiben, ist es für alle Beteiligten eindeutig, was sie tun müssen, um die Erfüllung dieser Ziele zu erreichen.

Diese Art von Ziele werden auch Annäherungsziele genannt. Die Beschäftigten können sich unmittelbar mit ihrem Verhalten (beispielsweise Durchführung von mehr Schulungen) dem gewünschten Ziel (beispielsweise definierte Anzahl von Schulungen) „annähern“. Das bedeutet, dass das Setzen von Annäherungszielen eher dazu führt, die Beschäftigten zu Aktivitäten im Rahmen der Sicherheitsarbeit zu bewegen.

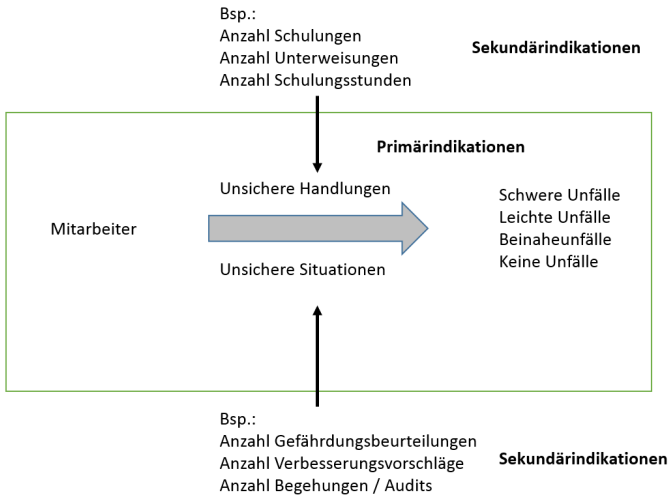


Abbildung 24: Der Prozess des sicheren Arbeitens

Eine Notwendigkeit zur Ermittlung der Sicherheitskultur sollte nicht aus der Unfallhäufigkeit des Betriebes abgeleitet werden, denn trotz niedriger Unfallkennzahl dürfen sich die Führungskräfte nicht auf das Glück bzw. Schicksal verlassen. Dieser Indikator hat durch die externe Verpflichtung der Erfassung und des Berichtwesens eine hohe Aufmerksamkeit im Betrieb. Diese isolierte Betrachtungsweise ist jedoch problematisch, da sie ein Zerrbild der Wirklichkeit zeigt. Keine schweren Unfälle zu haben, bedeutet nicht zwangsläufig, dass alle Beschäftigten sicher arbeiten.

Wird das Konzept der Unfallpyramide als Annahme vorausgesetzt (siehe Abbildung 13), können wenige schwere Unfälle darauf hinweisen, dass weniger leichte Unfälle vorkommen. Dies muss im Einzelfall und an einem Standort so nicht sein. Folglich erlaubt erst die Betrachtung der darunter liegenden tieferen Ebenen (z. B. Leichtunfälle) eine aussagekräftige und objektive Interpretation der aktuellen Situation. Strebt beispielsweise ein bestehender Indikator – wie z. B. die Unfallhäufigkeit – gegen Null, ist es sinnvoll, den nächst tieferen Indikator als neue Richtgröße und zu beobachtenden Indikator zu etablieren.

Der Vorteil liegt auf der Hand: Bei Fehlentwicklungen oder hohem Anstieg von tiefer liegenden Indikatoren kann zeitnah reagiert werden.

Die Ergebnisse unterstützen die Führungskräfte in ihrer täglichen Arbeit und bei der strategischen Steuerung und Weiterentwicklung ihrer Bereiche. Die Ermittlung der Sicherheitskultur sollte ein fester Bestandteil der Betriebsführung werden und als strategisches Personalinstrument das Stimmungsbild der Belegschaft strukturiert erheben, aus dessen sich ein Verbesserungsbedarf ableiten lässt. Der Prozess sollte dabei ganzheitlich über die Betriebsorganisation ausgerollt werden. Die Koordination sollte bei der obersten Betriebsleitung oder der Personal- oder Sicherheitsabteilung liegen. Unterstützend können je nach Größe eines Betriebes Koordinatoren ausgebildet werden, welche begleitend die Führungskräfte in den Bereichen unterstützen. So kann eine einheitliche flächendeckende Kommunikation sichergestellt werden. Die Koordinatoren unterstützen die Vorgesetzten bei der Vorbereitung, der Durchführung und bei der späteren Auswertung der Ergebnisse. Dies setzt voraus, dass die entsprechenden Koordinatoren eine fachliche Eignung mit sich bringen. Hier könnten unter anderem die Sicherheitsfachkräfte, Betriebsärzte oder der Betriebsrat mit eingebunden werden.

Um mit den Ergebnissen der Untersuchungen aus Fragebögen, Mitarbeitergesprächen oder den Ergebnissen der festgelegten Indikatoren arbeiten zu können, empfiehlt es sich, im Nachfeldprozess Projekte anzustoßen, bei denen umfassend und gründlich die Resultate aus den Untersuchungen reflektiert werden.

Hierbei werden die Ergebnisse aus den letzten Jahren herangezogen oder ein Vergleich mit anderen Betrieben oder Branchen angestrebt. Die Analyse der Ergebnisse sollte dabei gemeinsam mit den Beschäftigten, den Sicherheitsexperten und den Beschäftigtenvertretern durchgesprochen werden und mögliches Verbesserungspotenzial erarbeitet werden.

Um eine langfristige Vergleichbarkeit der Ergebnisse sicherzustellen, ist es wichtig, bewährte Elemente aus den Vorgängeruntersuchungen beizubehalten. Um ein repräsentatives Ergebnis zu erlangen, sollten die Ergebnisse das Stimmungsbild möglichst vieler Beschäftigter und Führungskräfte abdecken. Oft reicht es nicht aus, die Beschäftigten nur aufzufordern sich einzubringen, sondern es bedarf in der Regel der motivierenden Unterstützung durch den Vorgesetzten. Die persönliche Kommunikation mit den Beschäftigten ist der Schlüssel zum Erfolg. Schließlich geht es um mehr als nur reine Informationsvermittlung. Den Beschäftigten sollte verständlich gemacht werden, dass die Teilnahme für sie eine Chance darstellt, das eigene Arbeitsumfeld aktiv mitzugestalten. Je breiter das Spektrum an unterschiedlichen Aufgaben und Anforderungen in Bezug auf den Arbeitsplatz im Betrieb ist, desto facettenreicher sind

oft auch das Meinungsbild bzw. die Ergebnisse der Untersuchung, welche dezentrale, bereichsspezifische und betriebsspezifische Maßnahmen nach sich ziehen.

Ziel ist es, Mitarbeiterbedürfnisse und Konzernstrategie in Einklang zu bringen. Die Einbindung von Meinungen und Erfahrungen in die strategische Weiterentwicklung des Betriebes ist dabei ein wichtiger Faktor, weil sie Teilhabe und Motivation fördert und damit gute Voraussetzungen für engagierten Einsatz und berufliche Zufriedenheit schafft.

4.2 Handlungsmöglichkeiten zur Gestaltung von betrieblichen Anreizsystemen

Um Sicherheit und Gesundheitsschutz in einem Betrieb effektiv und effizient gestalten zu können, bedarf es geeigneter Managementsysteme/-konzepte. Sie sollen der Linienführung bei der Integration der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes in alle bestehenden betrieblichen Struktur- und Organisationsebenen helfen, um Organisationslücken im System zu vermeiden, welche zu einem Organisationsverschulden führen könnten und um zudem einen ausreichenden Gesundheitsschutz der Beschäftigten zu gewährleisten. In den eingeführten Managementsystemen sind die zuvor behandelten Leitsätze und Ziele verankert. Die Einführung bzw. das Vorhandensein solcher Systeme, um die Prozesse im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb zu steuern, sind zwingend für die erfolgreiche Etablierung von Anreizsystemen notwendig.

In jedem einzelnen Aufgabenbereich muss Prävention als durchgängiges Leitprinzip gelten und durch die verantwortlichen Führungskräfte verfolgt werden. Zielsetzung muss dabei immer die Eingliederung des Arbeitsschutzes in die betrieblichen Abläufe sein, die allmählich weiterentwickelt werden. Dieser Prozess darf dabei nicht zum Stehen kommen oder auf ein finales Ziel ausgerichtet sein, sondern kontinuierlich ein höheres Schutzniveau anstreben. Hierbei darf nicht darauf vertraut werden, dass der Veränderungsprozess durch Selbsterkenntnis erreicht wird; stattdessen muss die Linienführung argumentativ jeden einzelnen Beschäftigten vom Nutzen überzeugen. Dies bedeutet, dass im Betrieb ein zielgerichteter Informationsfluss über Gefahren etabliert wird, um eine gemeinsame Akzeptanz von Gefahrenbewusstsein zu entwickeln. Erst dann kann probiert werden, das neu gezeigte Verhalten durch ausreichende Motivationsmaßnahmen und Kontrollen zu etablieren, ehe es auf einem höheren Niveau erneut darum geht, Veränderungsbereitschaft zu wecken (vgl. Pieper/Vorath 2005, S. 78).

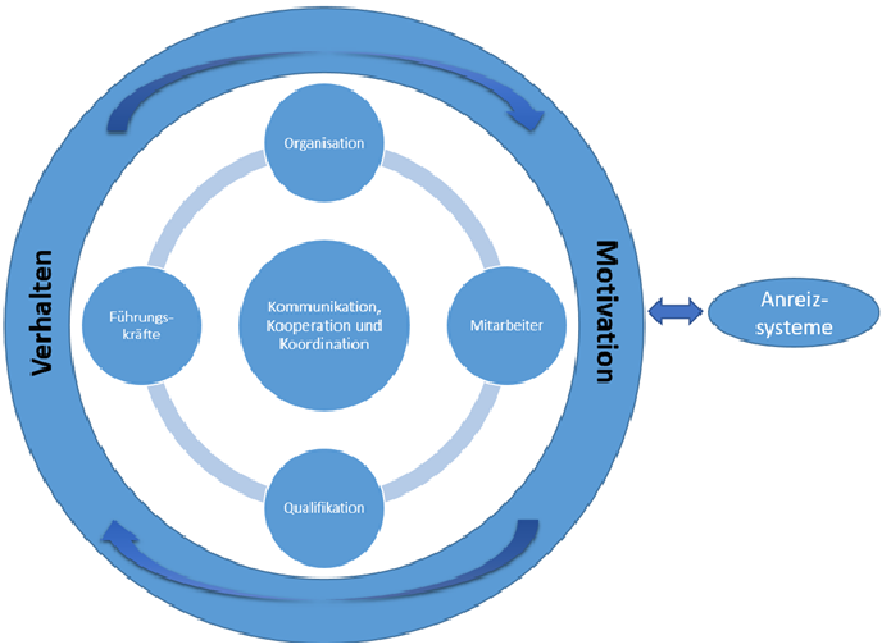


Abbildung 25: Kreislauf der Verhaltensänderung

Weiterhin muss durch eine geeignete Auswahl, Ausbildung und Unterweisung der Beschäftigten eine ausreichende Qualifizierung (Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen) sichergestellt sein, die die Beschäftigten in die Lage versetzt, entsprechendes Verhalten sowohl in der bestimmungsgemäßen als auch in der nicht bestimmungsgemäßen Arbeitssituation zu zeigen. Dies geht nur, wenn die Führungskraft und die Beschäftigten über die Arbeitsschritte Bescheid wissen, warum etwas auf eine bestimmte Art und Weise praktiziert werden soll. Hierzu benötigen die Beschäftigten Hintergrundinformationen, um die notwendigen Zusammenhänge und die Prozesse zu verstehen.

Nur so kann die Basis für das gewünschte Verhalten geschaffen werden. Fehlt diese Grundlage oder ist diese nur rudimentär vorhanden, so kann kein gewünschtes sicheres Verhalten erwirkt werden. Dies bedeutet für die Führungskräfte und die Beschäftigten die permanente Auseinandersetzung mit Gefahren und das daraus resultierende richtige Handeln. Hierbei muss kontinuierlich hinterfragt werden, ob ausreichend Wissen vorhanden ist. Gerade in Betrieben, die auf eine hohe Sicherheit angewiesen sind, wie z. B. Kernenergie, Luftverkehr oder chemische Industrie, kann falsches Handeln der Beschäftigten bzw. Verantwortlichen zu

einer Katastrophe führen. Das Wissen reicht allerdings nicht aus, der Beschäftigte muss ebenso über die benötigten Fähigkeiten verfügen, sein Wissen einzusetzen. Oft wird der Fehler gemacht, Beschäftigte für ein bestimmtes Verhalten zwar zu motivieren, ihnen aber nicht genügend Möglichkeit zu geben, dieses Verhalten solange auszuprobieren und zu üben, bis sie sicher in der Anwendung geworden sind.

Neben dem Wissen und Können spielt der innere Antrieb – das Wollen – eine weitere wichtige Rolle, der ebenfalls zu einem unerwünschten Verhalten des Beschäftigten führen kann. Fehlt der Antrieb für Sicherheit oder ist dieser nur schwach bei der Führungskraft oder dem Beschäftigten ausgeprägt, so ist sicheres Verhalten mittelfristig gefährdet, da es nicht tief im Beschäftigten verwurzelt ist. Gewünschtes Verhalten kann durch entsprechende Motivation gefördert werden. Motivation und Verhalten sind eng miteinander verknüpft. Das Verhalten wird dabei durch Motive und Beweggründe ausgelöst und gesteuert. Diese Antriebskräfte können hierbei sowohl bewusst gesteuerte (z. B. Weiterbildungsangebot, Karrieremöglichkeiten, Kommunikation, Erfolge oder Beurteilungsverfahren) als auch zufällig auftretende Einflüsse sein (z. B. Kollegen, Vorgesetzte oder Vorbilder) (vgl. Kessler 2001, S. 111-117).

Innerhalb dieses Kapitels soll auf das Zusammenspiel der Kernelemente Kommunikation, Führung, Qualifikation, und Anreizsysteme eingegangen werden (siehe Abbildung 25).

4.2.1 Kommunikation als Element des Veränderungsprozesses

Grundvoraussetzung für die Steuerung des Zielprozesses hin zum sicheren Verhalten ist die Kommunikation, welche in die betrieblichen, technischen und zwischenmenschlichen Interaktionen eingebettet ist (siehe Abbildung 26). Die Kommunikation ist ein geeignetes Mittel zur Veränderung bzw. Verbesserung der Sicherheitskultur. Eine gute Sicherheitskultur ist eine berichtende Kultur. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Kommunikation zur Vermittlung und Entwicklung des Verhältnisses von Wissen und Information zwischen den unterschiedlichen funktionalen Bereichen und Hierarchiestufen (vgl. Pischon/Liesegang 1999, S. 265).

Der Umgang mit allen Beschäftigten auf einer vertrauens- und verständnisvollen Basis und die Schaffung einer gemeinsamen Sprache im Betrieb bieten eine gute Grundvoraussetzung, den Aufgaben der Problemlösung innerhalb des Veränderungsprozesses gerecht zu werden.

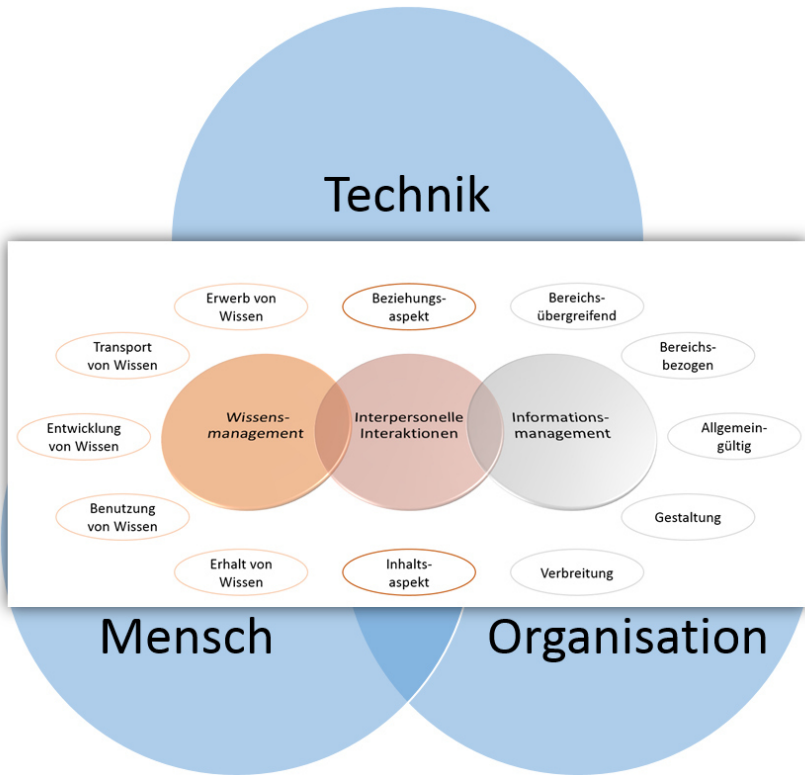


Abbildung 26: Eingebettete betriebliche Kommunikationsprozesse

Die Vorteile einer offenen Kommunikation liegen in der Realisierung einer höheren Transparenz über die vielfältigen Aufgaben innerhalb des Betriebes. Dies kann dazu führen, dass die Flexibilität der Beschäftigten steigt, ihnen eine ganzheitliche Sichtweise ermöglicht wird, was letztendlich der Gesamtorganisation zu einer höheren Problemlösungsqualität verhilft (vgl. Liesegang/Pischon 1999, S. 92). Entscheidend für die Kommunikation ist das Vorhandensein von Vertrauen, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit und Respekt der Organisation bzw. beider Kommunikationspartner. Dieses baut sich nicht von heute auf morgen auf und ist immer im Betriebsgefüge vorhanden. Je nachdem, wie mit diesen Werten in der Vergangenheit umgegangen wurde, fällt es einem Betrieb einfacher oder schwerer, eine entsprechend geeignete Kommunikation aufzubauen. Aufgabe der Betriebskommunikation in Veränderungsprozessen ist es, die Betriebsmarke nach innen zu emotionalisieren, damit sie nach außen gelebt werden kann.

Durch verhaltensorientierte Konzepte können Veränderungen in der Kommunikation erreicht werden, welche durch geeignete Anreizsysteme unterstützt werden.

Hierzu muss der Betrieb an den Veränderungswiderständen der Führungskräfte und Beschäftigten ansetzen, welche entsprechend der Anreiz-Belastungs-Theorie dann auftreten, wenn die von der obersten Leitung erbrachten und vom Beschäftigten positiv bewerteten Anreize geringer sind als die damit verbundene Arbeit. Um eine zielgerichtete Kommunikation aufzubauen, sollte das Management Anreizsteigerungen bzw. Belastungsverminderungen schaffen und ausreichende Ressourcen bereitstellen. Eine Analyse hinsichtlich der Klassifizierung von Änderungswiderständen der Beschäftigten anhand von Widerstandsmotiven ist nur sehr schwer durchführbar und bringt selten den erhofften Nutzen (ebd., S. 92).

Damit die oberste Leitung eine effektive und effiziente Kommunikation im Betrieb aufbaut, um sich so im Bereich Sicherheit und Gesundheit zu verbessern, muss sie sich mit der Inhalts- und Beziehungsebene auseinandersetzen. Die Beschäftigung mit beiden Ebenen ist sehr wichtig, denn viele Konflikte werden lediglich auf der Inhalts- bzw. Sachebene diskutiert, und Einwände gegen eine Person werden nicht beachtet. Vor allem im Bereich der Sicherheit kann jedoch die Beziehungsebene nicht ausgeklammert werden. Sicherheitsarbeit bedeutet immer auch Konfliktpotenzial mit dem Kommunikationspartner. Um eine Kommunikationsbasis zu bekommen, müssen die Inhalte und der Bezugsrahmen klar definiert werden, sodass ein gemeinsamer Konsens besteht, worüber inhaltlich kommuniziert wird. Somit ist inhaltliche Klarheit unverzichtbare Voraussetzung für gute Sicherheitsarbeit. Ohne sie würden die Beschäftigten nicht das gewünschte Ziel der Führungskräfte verstehen. Führungskräfte sind demnach angehalten, die Aufgabenstellung verständlich, den thematischen Gang plausibel und die Ergebnissicherung klar und verbindlich zu gestalten. In einer klar artikulierten Aufgabenstellung findet somit eine Bündelung von Ziel-, Inhalts- und Methodenentscheidungen statt. Diese Bündelung muss erstens in sich stimmig sein und zweitens auch die Fähigkeiten des Beschäftigten angemessen berücksichtigen. Hierbei geht es zunächst um die Streuung von Interessen, Zielen und Informationen im Allgemeinen zum Thema Sicherheit und Gesundheit. Das Management muss sich Gedanken machen, für wen welche Informationen relevant sind. Es kann sich hierbei somit um allgemeingültige (Unfallhäufigkeit), bereichsübergreifende (Lehren aus Vorkommnissen) oder bereichsbezogene (Ergebnisse einer Gefährdungsbeurteilung) Informationen handeln. Damit Informationen passgenau beim Adressaten ankommen, muss sich der Sender Gedanken machen, auf welchen Kanälen die Informationen verteilt werden und wie die Inhalte für diese Kanäle aufbereitet werden müssen. Besonders in der heutigen Zeit stehen viele Kanäle der Informationsstreuung zur Verfügung.

So können die Informationen beispielsweise in

- Besprechungen (z. B. Betriebsversammlungen, Abteilungsbesprechungen oder Projektrunden, ...),
- Gesprächen (z. B. Mitarbeitergespräch, Sicherheitskurzgespräch/5-Minuten-Kurzgespräch oder Vortrag),
- Brief/Schreiben (postalisch oder elektronisch per E-Mail),
- Aushang am „Schwarzen Brett“ oder Informationsecken

kommuniziert werden. Die Wahl der geeigneten Kommunikationsform ist ebenfalls eine entscheidende Einflussgröße. Sie beschreibt den Beziehungsaspekt. Werden beispielsweise Informationen nur über Medien gestreut und nie im persönlichen Gespräch mitgeteilt, leidet die Beziehungsebene zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten. Durch Gespräche können Wichtigkeit, Emotionen⁶⁸, Anerkennung und gegebenenfalls weitere Hintergrundinformationen transportiert werden. Dies schafft Offenheit und Transparenz. Zudem hat der Vorgesetzte die Möglichkeit, mittels Gespräch die Informationen für den Beschäftigten so aufzubereiten, dass dieser den Nutzen für seinen Bereich erkennt und ein Verständnis für die Inhalte entwickelt. Nicht immer sind alle Informationsmedien für jeden zugänglich. Beispielsweise wird ein gewerblicher Beschäftigter eher seltener E-Mails schreiben oder empfangen. Zudem können gegenwärtig wichtige Informationen durch die hohe Anzahl an E-Mails untergehen und stehen damit nicht mehr zur Verfügung.

Neben der Informationsform spielt die inhaltliche Aufbereitung eine wichtige Rolle. Insbesondere in der heutigen schnelllebigen und mobilen Zeit müssen die Informationen, die oft im Übermaß vorhanden sind, auf die Zielgruppe und den notwendigen Informationsgehalt reduziert werden. Vorgesetzte benötigen Informationen, wie sie Sicherheit und Gesundheit in die Praxis umsetzen können und nicht eine wissenschaftliche Abhandlung. Informationen und das vorhandene Wissen der Akteure müssen lebendig gemacht bzw. erhalten werden. Es ist nicht damit getan, dass die Akteure über die Gefährdungen und Belastungen informiert werden und ihnen das richtige Verhalten nahe gelegt wird. Die Art der Informationsvermittlung muss vielmehr der späteren Motivation vorarbeiten. Deshalb müssen die Adressaten hinsichtlich der Gefährdungen und Belastungen an ihren Arbeitsplätzen durch z. B. Praxisbeispiele von dem sicheren Verhalten überzeugt werden.

⁶⁸ **Emotion:** „Ist der aktuelle Gefühlszustand einer Person, die bewusst oder unbewusst das Verhalten steuert“ (F. M. 2008, S. 83f.).

Überzeugen heißt nichts anderes, als bei Adressaten die Einsicht der vorhandenen Gefährdungen zu wecken. Die Informationsvermittlung darf dabei die kognitiven Fähigkeiten des Adressaten nicht überschreiten. Vielmehr muss sie einfach und klar, didaktisch geordnet und möglichst anschaulich vermittelt werden. Die Information sollte dabei detailliert, fachgerecht und realistisch sein und jede Form der Übertreibung vermeiden und die Beziehung zwischen dem gezeigten Fehlverhalten und der damit verbundenen Gefahr verdeutlichen. Die Begründung muss sachlich und ehrlich sein. Je mehr Sach- und Fachkenntnis ein Mensch besitzt, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er sich richtig verhält, wodurch auch das Selbstbewusstsein des Beschäftigten gestärkt werden kann. Das bessere Informiertsein vermittelt den Akteuren besseres Wissen und Können, welche generell Bindung, Engagement, Commitment erhöhen und die Arbeit sowohl interessanter als auch effizienter machen (vgl. Peters/Meyna 1986, S. 141-142).

Der Betrieb muss das benötigte Erfahrungs-, Handlungs- und Expertenwissen im Hinblick auf die Individual-, Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz aus einem betrieblich vorhandenen Wissenspool transferieren, um das Wissen über die Gefahren am Arbeitsplatz zusammenzubringen, auszutauschen, gemeinsam anzuwenden und aus den unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten zu lernen.

Der Betrieb sollte daran interessiert sein, eine offene Berichtskultur zu entwickeln, bei der die oberste Leitung und die Führungskräfte erst einmal in Vorleistung gehen müssen und neben dem Aufbau von Kommunikationskanälen an der Beziehungsebene arbeiten. Nur so kann Vertrauen aufgebaut werden, um ein notwendiges Sicherheitswissensmanagement aufzubauen und zu betreiben.

Ziel muss es demnach sein, dass Führungskräfte und Beschäftigte bereitwillig unsichere Zustände oder Handlungen, Beinahe-Unfälle, Fehler oder andere Ereignisse im Betrieb an den Vorgesetzten melden. Hierfür muss das Management bekannte, informelle und formelle Informationskanäle wählen und diese positiv besetzen. Dabei gilt der Grundsatz, dass jemand gar nicht zu viel kommunizieren, sondern höchstens falsch informieren kann. Die Nutzung dieser Kanäle muss durch die Führungskräfte konsequent eingefordert werden, um das vorhandene und am Beschäftigten gebundene Wissen betrieblich zu nutzen, zu verbreiten und weiterzuentwickeln. Dafür müssen die gesammelten Informationen selektiert, verarbeitet und den Bereichen rechtzeitig zur Verfügung gestellt werden.

Hierdurch können die Führungskräfte und Beschäftigten entsprechend ihrer körperlichen und geistigen Fähigkeiten die „best practice“⁶⁹-Methode übernehmen. Der Lernprozess wird durch ständige Diskussionen über wechselnde Abweichungen und Fehler bzw. Gefährdungen gefördert und Probleme mit immer neuen Bewältigungsstrategien gelöst. Es findet somit ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess statt, in dem der Betrieb bereits frühzeitig Abweichungen wahrnimmt und über diese spricht. Dies hat eine starke integrierende Kraft, indem sich die Beschäftigten in den Gestaltungsprozess einbringen können und so das Selbstverständnis für die Probleme und den Umgang mit abweichenden Situationen bekommen (vgl. Lenz 2007, S. 18).

Die Speicherung und Bereitstellung von Wissen reicht aber alleine nicht aus, damit es genutzt wird. Gerade in Zeiten, in denen der technische Fortschritt stark ansteigt, die Halbwertszeit zwischen Erfindung und Nutzen immer kürzer wird, ist dieser Innovationsprozess untrennbar mit dem Strukturwandel der Wirtschaft verbunden. Um diese rasante Entwicklung der Technik im Betrieb zu meistern, muss der Betrieb ein funktionierendes Kommunikations- und Wissensmanagement etablieren, das ein entsprechend aufbereitetes und strukturiertes Wissen beinhaltet. Das Wissen muss im Betrieb stets verfügbar sein und sich den ändernden Gegebenheiten flexibel anpassen und weiterentwickeln. Grundlage hierfür sind zufriedene und motivierte Beschäftigte, die ihr Wissen und ihre Informationen dem Betrieb anbieten und bereit sind, sich weiter zu qualifizieren (vgl. BAuA Tb 125, 2002, S. 6).

Das Mitarbeiterwissen muss dabei immer im direkten Zusammenhang mit dem Wissensträger gesehen werden. Im Hinblick auf den Erhalt von Erfahrungswissen muss hierbei ein besonderes Augenmerk den älteren Beschäftigten gewidmet werden. Ohne die aktive Integration der Akteure im Rahmen von partizipativen Konzepten und Strukturen ist der Effizienz des Kommunikations- und Wissensmanagements für die betriebliche Kooperation nur eine geringe Bedeutung beizumessen. Denn die erfolgreiche Kooperation aller Beteiligten ist ein mitentscheidender Faktor für die Verstetigung und Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz und damit für die Verbreitung von Wissen (vgl. BAuA Fa 54; 2001, S. 12-20).

Dabei sollte jedes umfassende, institutionalisierte Informations- und Wissensmanagement nach den betrieblichen Anforderungen und Strukturen (Hierarchieebenen, elektronische Voraussetzungen, wie z. B. Internet, E-Mail, ...) individuell gestaltet werden.

⁶⁹ **Best practice:** Hierunter wird ein in der betrieblichen Praxis entwickelter beste Lösungsansatz verstanden.

Nur so kann das Informations- und Wissensmanagement für die gewünschte Koordination und Leitung der Datengewinnung, des Informationsaustausches und die Ableitung von Maßnahmen leichter zugänglich gemacht werden.

Neben dem Erfahrungs- und Wissensaustausch auf allen betrieblichen Ebenen spielt die Rückmeldung der erbrachten Leistung und des sicheren Verhaltens eine wichtige Rolle. Managementkonzepte wie Kaizen⁷⁰ oder Total Quality Management (TQM)⁷¹ betonen die Verbindung zwischen Wissensaustausch und Feedback als Grundlage der Veränderungsprozesse (Pischon/Liesegang 1999, S. 79). Die Rückkopplung und der Wissensaustausch sollten dabei auf der operativen Ebene durch das Führungsverhalten forciert werden (vgl. BAuA Tb 135; 2003, S. 35-37).

Vor allem auf der operativen Ebene, wenn die oberste Betriebsleitung eine Beteiligung und Mitverantwortung in Bezug auf Sicherheit einfordert, muss eine zeitnahe Rückmeldung durch den Vorgesetzten erfolgen. Zu späte Einbindung kann zu Widerständen, Ängsten oder Gerüchten führen und hindert den Vorgesetzten, vom Potenzial seiner Beschäftigten im Hinblick auf gute Ideen und schnelle wie griffige Veränderungen zu profitieren, sowohl für kurzfristige, mittelfristige als auch langfristige Ziele. Hierzu müssen Vorgesetzte und Beschäftigte eine gemeinsame Beziehungsebene finden. Der Vorgesetzte ist aufgefordert, dem Beschäftigten eine Rückmeldung zu erteilen, damit er sein Verhalten einordnen kann und ihm somit die Interessen des Vorgesetzten deutlich werden. Der Vorgesetzte ist aufgefordert, positives Verhalten anzuerkennen und zu verstärken. Dies kann er beispielsweise durch ein Motivationsgespräch oder Anerkennungsgespräch umsetzen. Wichtig ist immer, dass das Lob zeitnah, spontan und glaubwürdig zum gewünschten gezeigten Verhalten erfolgt. Jeder Mensch hört gern ein anerkennendes Wort. Dies benötigt nicht viel Zeit, denn Anerkennung muss im Regelfall nicht sorgfältig begründet werden. Viele Vorgesetzte vergessen aber, dass sie ihre Beschäftigten auch loben sollen, denn gute Leistungen werden gern als selbstverständlich hingenommen, während Fehler sofort kritisiert werden. Anerkennung steigert Zufriedenheit und Leistung. Wer kein Lob erhält, wird gleichgültig und schraubt seine Leistungen zurück (vgl. Bovet/Huwendiek 2004, S. 272-291).

⁷⁰ **Kaizen:** Verfahren aus der japanischen Fertigungstechnik, welches einen ständigen Verbesserungsprozess darstellt.

⁷¹ **Total Quality Management:** „Optimierung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens in allen Funktionsbereichen und auf allen Ebenen durch Mitwirkung aller Mitarbeiter“ (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/total-quality-management-tqm.html>).

In der Praxis hat sich gezeigt, dass Lob ein guter Anreiz für gute Sicherheitsperformance ist. Beschäftigte müssen für das Thema begeistert werden.

Die Steuerung der Kommunikation erfolgt durch die Vorgesetzten. Sie nehmen einen zentralen Teil in der Kommunikation ein. Durch Einbindung der Beschäftigten können sie ein entsprechendes Wissensmanagement aufbauen, welches wiederum durch Streuung der Informationen aufgebaut wird. Bei jeder Interaktion zwischen zwei Menschen sollten die Gefühle nicht vergessen werden, die eine Beziehung ausmachen. Beziehungen bestehen aus Erwartungen, die durch empfundene Gefühle der Billigung oder Missbilligung lebendig gehalten werden. Hierbei geht es um Wertevorstellungen, die den Menschen am Herzen liegen, um Zustimmung, Missbilligung, Stolz, Verzweiflung, Glück oder Scham. Die Aufgabe der Führungskraft ist die Zusammenführung der betrieblichen und individuellen Werte und Erwartungen.

In den nächsten Kapiteln wird auf die Anforderungen an Vorgesetzte und Beschäftigte eingegangen und exemplarisch aufgezeigt, durch welche Anreize die oben beschriebene Kommunikation gefördert werden kann.

4.2.2 Führung und Vorbildfunktion als Element des Veränderungsprozesses

Wie schon im Kapitel zuvor dargestellt, ist für die Entwicklung von Sicherheit und Gesundheit im Betrieb die Förderung des arbeitssicheren Mitarbeiterverhaltens durch Führungsverhalten und Führungsstruktur, Arbeitsbedingungen und Arbeitsumfeld, Art und Weise der Tätigkeiten, regionale Kultur usw. über einen langen Zeitraum eine wichtige Voraussetzung (vgl. Pischon/Liesegang 1999, S. 92-115).

Damit Sicherheit und Gesundheit im Betrieb verankert werden können, müssen die erwarteten Ziele deutlich und transparent für die Beschäftigten dargestellt werden. Wie bereits ausgeführt, kommt diese Aufgabe den betrieblichen Führungskräften auf allen Ebenen zu. Jede Führungskraft sollte dabei aus eigener Überzeugung den Leitgedanken der obersten Betriebsleitung vertreten und in der Öffentlichkeit ein persönliches Bekenntnis zu Sicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb demonstrieren. Dies darf keine einmalige Sache sein, sondern muss kontinuierlich thematisiert werden, indem der Gedanke im täglichen Tun und Handeln eingebaut wird. Dies ist im Alltagsgeschäft kein Automatismus, sondern Arbeit für die Führungskräfte.

Gelingt es dem Vorgesetzten nicht, so kann es dazu kommen, dass Führungskräfte unterer Hierarchieebenen, wie zum Beispiel dem Meister, ein risikoreiches, sicherheitswidriges Verhalten von seinen Beschäftigten dulden, was über einen längeren Zeitraum zur Folge hätte, dass sich das negative Verhalten der Beschäftigten zur Gewohnheit entwickeln kann. Ein solches Verhalten würde eine permanente Gefahr für alle Beschäftigten bedeuten. Deshalb wird von der Führungskraft erwartet, dass sie über die charakterliche Stärke verfügt, Sicherheitsbestimmungen konsequent und durchsetzungsstark gegenüber den Beschäftigten zu vertreten. An dieser Stelle wird noch einmal ausdrücklich auf das Wissens- und Informationsmanagement verwiesen, dass die Grundlage hierfür schafft. Denn die Führungskräfte haben auf allen Ebenen die Aufgabe, ihren Beschäftigten Sicherheitsziele und Gefährdungen und Belastungen zu erläutern und Handlungsvorgaben so zu vermitteln, dass das sicherheitsgerichtete Zusammenwirken aller am Prozess beteiligten Personen die oberste Priorität besitzt. Vorgesetzte und Beschäftigte müssen eng zusammenarbeiten, um ein hohes Leistungsniveau im Bereich der Sicherheit zu erreichen. Die Übernahme von Verantwortung, Beteiligung und Einbindung der Beschäftigten erhöhen auf der einen Seite die Akzeptanz und das Commitment mit den Zielen Sicherheit und Gesundheit sowie die Motivation, gute Leistungen zu erbringen. Auf der anderen Seite ermöglicht die Kooperation, das Know-how der Beschäftigten als Experten an der Basis systematisch für die Entwicklung der Sicherheitsperformance zu nutzen. Somit erlebt jeder einzelne Beschäftigte das Gefühl, am erfolgreichen Gesamtergebnis mitgewirkt zu haben. Der Vorgesetzte hat durch sein Verhalten dazu beizutragen, ein Arbeitsumfeld zu erzeugen, in dem sich die ihm unterstellten Beschäftigten durch ihre berufliche Tätigkeit mit dem Betrieb identifizieren. Dies wird die Führungskraft nur erreichen, wenn sie ihre Beschäftigten ernst nimmt und auf ihre Werte, Normen und Ziele hinsichtlich Gesundheit und Wohlbefinden eingeht (vgl. Wertewandel).

Beim Zusammenspiel der einzelnen Akteure ist die Umgangsform zwischen den Führungskräften und ihren Beschäftigten ein weiteres sehr wichtiges Element. Die Führungskraft muss Fingerspitzengefühl für den Mitarbeiterumgang haben, um einen zwar persönlichen und vertrauensvollen Bezug zu den Beschäftigten zu entwickeln, trotzdem aber die nötige Distanz beizubehalten, seinen Beschäftigten bei mangelnder Nachlässigkeit im Arbeitsschutz zurechtzuweisen. Darüber hinaus haben sie eine Vorbildfunktion, in der sie die gewünschten Verhaltensweisen, die sich aus der Sicherheitspolitik oder den Leitsätzen ableiten lassen, vorleben müssen. Damit schaffen sie ein Bewusstsein für die Sicherheitskultur in ihrem Arbeitsumfeld. Werden von diesen Verhaltensweisen oder Zielen Abweichungen in positiver oder negativer Richtung festgestellt, ist es ihre Aufgabe, angemessen zu reagieren.

Es gilt herauszufinden, inwiefern für das gewünschte Verhalten die notwendige Arbeitsmotivation fehlt. Dabei darf die Arbeitsmotivation nicht als isolierter Bestandteil des Verhaltens gesehen werden, sondern sollte in den Gesamtkontext der Gesamtmotivation des Beschäftigten gesetzt werden. In der Literatur wird die Arbeitsmotivation oft als Synonym für den Begriff des Arbeitsanreizes genutzt. In diesem Zusammenhang trifft der Begriff des Arbeitsanreizes auch eher zu, da er motivieren soll, sicheres und gesundheitsbewusstes Verhalten zu zeigen. Der Arbeitsanreiz kann sowohl durch eine versprochene Belohnung oder durch Sanktionen ausgedrückt werden.

Positive Verhaltensweisen sollten dabei gelobt und negative Verhaltensweisen getadelt werden. Wichtig ist die direkte, klare und zeitnahe Ansprache des Vorgesetzten auf die beobachtete Situation. Der Vorgesetzte kann dabei durch „positive Verstärkung“ gewünschte Verhaltensweisen fördern oder durch „negative Verstärkung“ nicht gewünschte Verhaltensweisen unterbinden. Bei der positiven Verstärkung wird, wie schon oben beschrieben, das gewünschte Verhalten gelobt, wenn der Beschäftigte diese Verhaltensweise zukünftig häufiger aufzeigt. Welche Faktoren für den Beschäftigten als Verstärker wirken, ist individuell unterschiedlich und kann durch die Führungskraft im Rahmen von Gesprächen herausgefunden werden. Soziale Zuwendung, Lob (z. B. Ansprache oder Geste) und Anerkennung sind für die meisten Menschen positive Verstärker (<http://lexikon.stangl.eu/4542/positive-verstaerkung/>).

Häufig wird das Loben vergessen oder die gezeigte korrekte Verhaltensweise als selbstverständlich genommen, und die Führungskraft verfällt eher ins Tadeln. Die Reaktionen der Beschäftigten darauf können sehr unterschiedlich sein. Manche Beschäftigten können ihr Fehlverhalten einsehen, und wiederum andere Beschäftigte streiten das Fehlverhalten ab und versuchen, mittels Ausrede sich der Situation zu befreien. Um einen Beschäftigten zur Einsicht zu bewegen, benötigt der Vorgesetzte in den meisten Fällen fachliches Know-how und spezielle Führungseigenschaften. Beruft er sich nur auf Sicherheitsleitsätze, so wird er nicht auf das Verständnis des Beschäftigten stoßen, da dem Beschäftigten keine Lösungen für sein Verhalten aufgezeigt werden. Der Vorgesetzte tut an dieser Stelle gut daran, wenn er nicht nur die Entschuldigung akzeptiert, sondern noch einmal zu einem späteren Zeitpunkt evaluiert, ob die Ansprache eine entsprechende Einsicht beim Beschäftigten hervorgerufen hat. Dies ist für eine langfristige Verhaltensänderung des Beschäftigten zwingend notwendig. Der Vorgesetzte ist also nicht nur aufgefordert, die gewünschte Verhaltensweise anzusprechen, sondern er muss sich auch davon überzeugen, dass der Beschäftigte eine entsprechende Einsicht bekommen hat. Dies kann beispielsweise durch regelmäßige Kontrollen erfolgen.

Die Art und Durchführung der Kontrolle basiert auf der zwischenmenschlichen Beziehung und dem praktizierten Führungsstil. Unterlässt der Vorgesetzte die Kontrolle und nimmt der Beschäftigte dies auch wahr, so kann er sehr schnell in seine alten effizienteren oder bequemen, aber unsicheren Verhaltensmuster zurückkehren. Hier wird auch von einer so genannten „negativen Verstärkung“ gesprochen, indem das Verhalten durch Androhung und/oder Umsetzung negativer Konsequenzen (hier die Kontrolle) gesteuert wird (vgl. Kapitel 2). Dem Vorgesetzten sei empfohlen sich zu überlegen, welche „Bestrafungsmethoden“ er für sich auswählt, um das gewünschte Verhalten zu bewirken. Hierbei sollte er immer berücksichtigen, dass durch einschüchternde Drohungen ein gewünschtes Verhalten sich für den Beschäftigten nicht als attraktiv darstellt und dies somit nie zu einer wirklichen Verhaltensänderung führen wird. Der Beschäftigte wird sich wahrscheinlich aus Angst vor einer Abmahnung oder anderen Sanktionen ändern, aber nicht wirklich aus Überzeugung. Dies kann zum Beispiel dazu führen, dass während einer Nachtschicht oder Wochenendarbeit, an welcher der Vorgesetzte nicht vor Ort ist, der Beschäftigte in unsichere alte Verhaltensmuster fällt. Wichtig bei der Auswahl der Methode der Sanktionen ist, den Beschäftigten dazu zu bewegen, dass er das unsichere Verhalten seltener zeigt und schließlich unterlässt. Wenn unsichere Verhaltensweisen in gewissen Häufungen auftreten, muss der Vorgesetzte das negative Verhalten permanent ansprechen und ahnden (aversive operante Konditionierung). Neben der Auswahl der Methode ist damit auch die Häufigkeit der Aussprache von Sanktionen ein weiterer Einflussfaktor. Wie oben jedoch schon beschrieben, muss dabei beachtet werden, dass das unerwünschte Verhalten nach Wegfall der Sanktionen wieder auftreten kann. Dies kann und darf nicht das Ziel in einem Veränderungsprozess sein. Es geht vielmehr darum, dass unerwünschte Verhalten dauerhaft zu „löschen“. Gleichwohl sei an dieser Stelle angemerkt, dass jede Sanktion auch die Beziehung zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten belasten kann. Um das Verhältnis nicht unnötig zu belasten, sollten die ausgesprochenen Sanktionen für den Beschäftigten als logische Folge seines Handelns und nicht als willkürliche Bestrafung des Vorgesetzten erscheinen. Sanktionen (Abmahnung, Kündigung), die vom Gesetzgeber vorgesehen sind, sollten in einer guten Sicherheitskultur kein Thema sein. In vielen Fällen reicht ein einfaches, ruhiges Ansprechen aus, um das unangebrachte Verhalten zu korrigieren. Falls es sich dennoch wiederholt, ist nicht Härte gefragt, sondern Beharrlichkeit und Konsequenz (<https://www.uni-due.de/edit/lp/behavior/skinner.htm>).

Idealerweise sollte die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Beschäftigtem auf einem auf Vertrauen basierendem Arbeitsklima aufgebaut sein, bei dem Kontrollen nur bei starken Abweichungen vorgesehen werden.

Es muss vielmehr eine Beziehung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten aufgebaut werden, welche dazu führt, dass die Beschäftigten Sicherheit und Gesundheit zu ihren persönlichen Aufgaben zählen. Hierdurch wird die Selbstverantwortung des Beschäftigten zur Sicherheit gestärkt. Weiterhin setzt ein gutes Arbeitsklima die fachliche Kompetenz der Führungskraft voraus, sowohl für den Arbeitsbereich als auch für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz, indem die Sicherheit des Betriebes oberste Priorität besitzt. Darin wird der für jeden verständliche und schuldzuweisungsfreie Umgang mit Fehlern praktiziert sowie die Kompetenz des Beschäftigten anerkannt und gefördert (vgl. Stadler/Spieß 2003, S. 88-89). Die Fürsorge des Vorgesetzten ist hier nötig, um die Lernfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten zu sichern. Sie entsteht dabei durch die Umsicht des Vorgesetzten während der Arbeit, aber auch durch die Hilfsbereitschaft und den Umgang der Beschäftigten untereinander. Der Vorgesetzte hat maßgeblichen Einfluss auf das Betriebsklima. Das Betriebsklima spielt hierbei eine entscheidende Rolle und wirkt als Mediator zwischen Führung und verbesserter Sicherheitsleistung (vgl. Zohar, 2003). Die Führungskraft prägt das Klima durch ihre Persönlichkeit und ihre Haltung gegenüber den Beschäftigten und den Inhalten. Aber sie kann nicht alles beeinflussen, insbesondere wenn die Beschäftigten das Bemühen der Führungskraft konterkarieren. Durch Maßnahmen, wie beispielsweise Übernahme von Aufgaben und Verantwortung, Konfliktmoderation und Mediation, Feedback oder Zielvereinbarungen, kann das Klima allerdings auch stabilisiert werden. Durch Zielvereinbarungen mit einem dazugehörigen Leistungsfeedback werden nicht nur individuelle Leistungen, sondern auch Gruppenleistungen motiviert. Durch die personelle Führung schafft die Führungskraft die Feinsteuerung von Verhaltensweisen bei der eigentlichen Aufgabenerfüllung (vgl. Wegge/Rosenstiel, 2004).

Zudem wird in Zeiten des zunehmenden Wettbewerbes auf dem nationalen und internationalen Markt der damit verbundene Leistungsdruck auf die Führungskraft im Hinblick auf die Produktionsfaktoren, gerade während der Stillstandzeiten, z. B. bei Revisionen, immer größer. Die Führungskraft muss nicht nur die Aufgaben des Arbeitsschutzes bewerkstelligen, sondern möglichst in kurzer Zeit den Weiterbetrieb der Produktion gewährleisten. Dies ist oft die Ursache für sicherheitswidrige Verhaltensweisen. Es entsteht dann der Eindruck bei den Beschäftigten, dass der Faktor Kapital und nicht der Mensch im Mittelpunkt aller Überlegungen steht. Die Führungskraft ist jetzt gefordert, Lösungen zu finden, um den Zwiespalt zwischen dem Faktor Mensch und Kapital zu lösen. Zum Erreichen optimaler Lösungen technischer oder administrativer Art müssen Kenntnisse und Erfahrungen aus allen Gruppen zusammengeführt werden. Zur Entscheidungsfindung gehört die offene und sachliche Auseinandersetzung der Gruppen untereinander in der Weise, damit das Betriebsklima nicht leidet.

Dazu gehört auch, dass bei Entscheidungen das Gesamtinteresse im Vordergrund steht und nicht persönliche Einzelinteressen. Die Führungskraft ist aufgefordert, im Hinblick auf eine wertebasierende Kommunikation darauf zu achten, dass die Vereinigung von Produktions- zu Sicherheitszielen nicht in einem Widerspruch steht, ansonsten wird z. B. ein angeordneter Verstoß gegen Sicherheitsvorschriften von der Führung als bloßes Lippenbekenntnis gesehen. An dieser Stelle muss das mittlere Management die untere Ebene schützen, weil diese vor Ort die Entscheidung treffen muss. Die getroffene Entscheidung und das damit ausgedrückte Commitment der Führung beeinflusst die Motivation der Gruppe und des einzelnen Beschäftigten maßgeblich und somit auch das Betriebs- oder Sicherheitsklima. Hier muss die nächst höhere Hierarchieebene die operative Führungsebene unterstützen und nicht die komplette Verantwortung nach unten delegieren.

Eine effiziente Leistungserstellung ist als Ziel der Beeinflussung aber nur dann zu erreichen, wenn die Bedürfnisse der einzelnen Gruppenmitglieder befriedigt werden. Die Führungskraft sollte demnach nicht nur an der Erfüllung der Arbeitsziele, sondern vielmehr auch an der Realisierung der Mitarbeiterziele interessiert sein und demnach ihr Führungsverhalten entsprechend leistungs- und mitarbeiterorientiert ausrichten.

Im Rahmen der betrieblichen Personalpolitik stellt sich hierbei die Frage, welcher Führungsstil von den Führungskräften angewendet werden soll. Die Aussage „kooperative Führung“ kann durch empirische Forschungsergebnisse nicht gestützt werden. In der Praxis findet die in der Literatur oft diskutierte, alleinige Umsetzung eines autoritären und kooperativen oder autokratischen und partizipativen Führungsstils keine Anwendung. Führungsstile sind eher situationspezifisch und nehmen meistens eine Balance zwischen den beiden extrem idealtypischen Stilen ein (vgl. Trimpop 1999, S. 20-25). Der Führungsstil orientiert sich neben der aufgetretenen Situation auch an der Komposition aus Persönlichkeit, Gemütsverfassung, sozialer Beziehung zum Beschäftigten, Verantwortungsspielraum und Zielerreichung sowohl aus produktiver als auch aus humanitärer Sicht (vgl. Stangier 1993, S. 79-84). Führungsstile unterliegen, wie auch schon bei der Sicherheitskultur dargestellt, der Veränderung und müssen sich entsprechend des Wandels an die neuen Strukturen und Zielsetzungen anpassen. Wichtig bei der Führung von Beschäftigten ist, dass die Führungskraft die Vorbildfunktion in fachlicher und sozialer Hinsicht wahrnimmt und durch Überzeugungskraft und Begeisterungsfähigkeit die Beschäftigten zum sicheren Verhalten animieren kann.

Der Vorgesetzte sollte bestrebt sein, dass im Kontext des Innovationsprozesses sowohl das „know how“ als auch das „know why“ langfristig nicht durch Personalfluktuatation verloren gehen. Nur mit entsprechender Fachkompetenz und zuverlässigem Handeln verantwortlicher Personen in definierten Verantwortungsbereichen ist der sichere Betrieb zu gewährleisten (vgl. Kressler 2001, S. 77-79).

Die Betriebsleitung hat deutlich aufzuzeigen, dass formale Regelungen und eigenverantwortliche Prüfungen zur Sicherheitskultur des Betreibers gehören, und dass der Zeit- und Personalaufwand für die Befolgung der eigenen Vorgaben als notwendig gesehen wird und somit keinesfalls als lästig empfunden werden darf. Allerdings ist darauf zu achten, dass Anzahl und Umfang der betrieblichen Regelungen auf das notwendige Maß beschränkt bleiben und die Inhalte verständlich und praktikabel sind.

Die strukturellen Veränderungen in der Arbeitswelt beinhalten für die Führungskräfte neue Anforderungen und Aufgaben, denen sie sich immer wieder neu stellen müssen. Das bedeutet, dass Qualifikationen und Kompetenzen, also das Wissen, die Leistungsfähigkeit, die Innovationskraft, die Qualität der Produkte und die Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes bestimmen. Sie bilden damit neben und verbunden mit dem Produktionsfaktor „Gesundheit“ einen weiteren Produktionsfaktor „Wissen“. Damit erfährt der Stellenwert des betrieblichen Arbeitsschutzes eine Aufwertung, in dem die Potenziale des Managements von Wissen für die betriebliche Führung und die Personalentwicklung nutzbar gemacht werden.

Eine entscheidende Rolle hinsichtlich des Themenbereichs Sicherheit und Gesundheit spielt die Führungshierarchie. Zunächst einmal wird kein Beschäftigter morgens zur Arbeit mit der Absicht kommen, im späteren Verlauf seiner Tätigkeit einen Unfall zu erleiden. Ähnliche Interessen wird auch die oberste Betriebsleitung haben, keinen Beschäftigten durch ein Ereignis zu verlieren. In den vorangegangenen Kapiteln wurde bereits dargestellt, dass die Betriebsleitung zwar die übergreifenden Rahmenbedingungen (Organisations- und Sicherungssysteme) schaffen kann, jedoch ist der direkte Einfluss auf den Beschäftigten oder einer Beschäftigtengruppe je nach Betriebsgröße nicht immer gegeben. Aufgestellte Führungsprinzipien sollten immer für alle Leitungsebenen gelten (siehe Abbildung 27). Dennoch spielen besonders im Hinblick auf die Verhaltensänderung die mittlere und untere Leitungsebene eine besondere Rolle. Die mittlere Ebene trägt maßgeblich zu der Übermittlung von Zielen, Informationen, Wissen und Rückmeldungen sowie zum Steuern von Initiativen bei. Die mittlere Führungsebene ist ebenso aufgefordert, das Einfordern von Maßnahmen für Sicherheit und Gesundheit durch die untere operative Ebene zu überprüfen.

Hierdurch wird kontinuierlich das Engagement kontrolliert und in der Regel auch angestoßen, um die Beziehung mit der mittleren Führungsebene nicht zu gefährden.

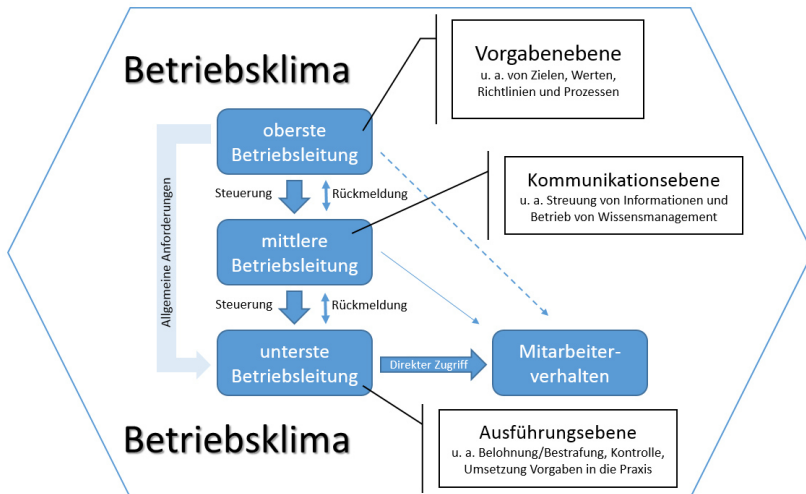


Abbildung 27: Hierarchischer Einfluss auf das sichere Verhalten

Eine entscheidende Ebene im Rahmen der Sicherheitsarbeit ist die unterste Führungsebene (Meister, Poliere, Vorarbeiter, ...). Für Beschäftigte sind sie in der Regel die ersten Ansprechpartner und in der täglichen Arbeit gegenwärtig. Die unterste Führungsebene stellt demnach viel stärker als die oberste Betriebsleitung das Commitment zur Sicherheit in der Organisation dar. Die unterste Ebene ist dafür verantwortlich, dass die von oben vorgegebenen Regeln und Prozesse zu Sicherheit und Gesundheit vor Ort umgesetzt werden. Soll demnach eine umfassende Veränderung im sicheren und gesundheitsgerechten Verhalten im Betrieb erreicht werden, muss sichergestellt sein, dass das unterste Management effektiv und nachhaltig in das System eingebunden ist (u. a. Zohar 2002, S. 156-163).

Die unterste Ebene ist aufgefordert, abgestimmte Verhaltensmuster zu verstärken und im Sinne der Betriebsleitung weiterzuentwickeln. Dabei müssen sowohl die Vorgeschichte der gezeigten Verhaltensmuster als auch die Folgen der einzelnen Muster und ihre Veränderungen berücksichtigt werden. Gewünschte Verhaltensmuster können durch zweierlei Weisen entstehen. Zum einen durch das zielgerichtete Einwirken des Vorgesetzten und zum anderen durch das Vorbildverhalten der Führungskraft, indem sie dem Beschäftigten in symbolischer Art und Weise demonstriert, wie die Arbeiten sicher und gesundheitsgerecht durchzuführen sind.

Beide Verhaltensweisen sind für den Prozess des sicheren Verhaltens unerlässlich, jedoch sind sie nicht gleichrangig anzusehen. Die personale Form der Führung ist bedeutend wichtiger, da sie dem Beschäftigten konkret in Form eines Feedbacks eine Rückmeldung gibt, ob die getroffenen Entscheidungen bzw. das gezeigte Handeln den Vorstellungen des Managements entsprechen. Wichtig ist jedoch, dass die personale und die symbolische Führungsweise aufeinander abgestimmt sind. Es macht keinen Sinn, Sicherheit und Gesundheit einzufordern und es selbst als Führungskraft nicht zu verkörpern. Dieses schafft kein Vertrauen, wenn für den Beschäftigten andere Regeln im Bereich der Sicherheit und Gesundheit gelten als für den Vorgesetzten. Der Vorgesetzte muss stets die Vorbildfunktion wahrnehmen. Es kann in der Praxis immer wieder vorkommen, dass die Führungskraft zum Beispiel durch Krankheit oder private und berufliche Belastungen nicht ganz konzentriert ihren Arbeitsverpflichtungen nachgeht und demnach vielleicht bei einem Rundgang durch den Betrieb eher unaufmerksam ist. Sollte der Vorgesetzte dies nicht berücksichtigen, kann es sein, dass er durch seine gedankliche Abwesenheit unsicheres Verhalten nicht wahrnimmt und dieses somit auch nicht anspricht. Für den Beschäftigten signalisiert dies jedoch die Botschaft, dass der Vorgesetzte das gezeigte unsichere Verhalten toleriert. Das bedeutet im Hinblick auf das Führungspersonal, dass personale und symbolische Führung unverbindlich nebeneinander stehen (vgl. Hoyos/Ruppert, 1993).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Führungskräfte je nach Hierarchieebene unterschiedlichen Einfluss auf das sichere und gesundheitsgerechte Verhalten der Beschäftigten bei der Arbeit haben. Demnach müssen bei der Konzeptionierung von Anreizsystemen die Hierarchieebenen mitberücksichtigt werden. Weiterhin spielen Qualifikation und Persönlichkeit der Führungskraft eine entscheidende Rolle, insbesondere in Bereichen wie:

- Werteorientierung,
- Vorbildfunktion,
- Motivation,
- Orientierung/Lenkung,
- Kommunikation (Information/Wissen),
- Einbeziehen/Empathie.

Um diese Eigenschaften inhaltlich auszugestalten, bedarf es der persönlichen und fachlichen Förderung der Führungskraft. In den seltensten Fällen werden Führungskräfte in ihrer Ausbildung auf die spätere Aufgabe der Führung vorbereitet, da Ausbildungsinhalte in den meisten Fällen fachbezogen ausgerichtet sind.

Abgerundet wird das Profil der Führungskraft durch ihre Persönlichkeit. Diese nachhaltig zu beeinflussen und zu erweitern, ist oft sehr aufwendig. Innerhalb des Einstellungsverfahrens muss der Personalbereich die Entscheidung treffen, ob der Bewerber die notwendigen Fähigkeiten zu einer Führungskraft besitzt. Nicht jeder Mensch ist für die Rolle des Vorgesetzten geeignet. An dieser Stelle sind passgenaue Personalsysteme im Betrieb gefragt, welche neben der Koordination des Leistungsverhaltens auch einen Fokus auf die Unterstützung, Förderung und Entwicklung der Beschäftigten legt. Erst wenn geeignete Personalsysteme im Betrieb vorhanden sind, können qualifizierte Führungskräfte ausgesucht und an den richtigen Zielen und Standards gemessen werden. Für den Arbeitsschutz kann dies bedeuten, dass die Übernahme von bestimmten Führungspositionen daran gekoppelt wird, dass der Bewerber zuvor Tätigkeiten oder Funktionen im Bereich der Sicherheit oder Gesundheit ausgeübt hat. So kann beispielsweise ein Meisterposten in der Werkstatt mit der Funktion des Sicherheitsbeauftragten, Brandschutzbeauftragten oder mit der Durchführung eines Sicherheitsprojektes verknüpft werden. Wichtig hierbei ist die systematische Einführung von Regeln im gesamten Betrieb. Durch diese Qualifizierungsmaßnahme kann erreicht werden, dass Beschäftigte Risiken erkennen, mögliche Konsequenzen verstehen und sicherheitsgerechtes Verhalten zeigen können (ebd., 1993).

Begleitet werden die Personalsysteme maßgeblich durch die vorherrschende Sicherheitskultur im Betrieb. Führung muss in die betrieblichen Prozesse integriert sein, in denen Produktions- und Sicherheitsziele in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Führungskräfte bestimmen und steuern die Ausrichtung bzw. Weiterentwicklung der Sicherheitskultur im Betrieb und sind demnach ein wichtiger Baustein im Bereich der Sicherheit und Gesundheit. Durch ihre Entscheidung nehmen sie maßgeblichen Einfluss auf das sicherheitsgerechte Verhalten der Beschäftigten. Daher ist die Entwicklung und Unterstützung von Anreizsystemen ein wichtiger Faktor, um die Sicherheit im Betrieb zu verbessern (vgl. Zimolong, 2001).

4.2.3 Qualifikation als Element des Veränderungsprozesses

Entscheidend für die Sicherheitskultur in einem Betrieb ist die Qualifikation von Führungskräften und Beschäftigten. Durch die Sicherung, Vermittlung und Vertiefung von Fachwissen kann der Arbeitgeber die Erhaltung, Entwicklung und Verbesserung der Sicherheitsleistung und des Qualifikationsprofils des Beschäftigten gewährleisten. Bei der Qualifikation von Beschäftigten geht es nicht nur um das Vermitteln und Erlernen von Wissen und Kenntnissen und somit um die Entwicklung kognitiver Eigenschaften, sondern auch um die Schaffung/Gestaltung von Empathie und Handlungskompetenz.

Empathie ist eine Grundvoraussetzung für das Führen von Beschäftigten und den Umgang mit Kollegen, da hier Haltungen, innere Ansichten und Sozialverhalten ausgebildet werden müssen. Um die Handlungskompetenz zu stärken, ist es ratsam, die psychomotorischen Fähigkeiten auszubauen, indem geistige und manuelle Arbeit miteinander verknüpft werden.

Die Führungsspitze muss die notwendigen personellen und organisatorischen Voraussetzungen schaffen. Vorgesetzte sollten bei der Auswahl neuer Beschäftigter darauf achten, dass diese über die notwendigen fachlichen und sozialen Kompetenzen verfügen, die für die jeweilige Position von Wichtigkeit sind. Demnach ist bereits während des Auswahlprozesses darauf zu achten, dass ein der Position entsprechendes Bewusstsein für Sicherheit und Gesundheit vorliegt. Eine Auswahl neuer Beschäftigter sollte demzufolge nicht ausschließlich nach der fachlichen Ausbildung getroffen werden, sondern auch das soziale Verhalten des neuen Beschäftigten muss in das Gruppengefüge hineinpassen. In der Regel gilt der Grundsatz, dass es einfacher ist, fachliches Wissen aufzubauen, als sich soziale Fähigkeiten anzueignen.

Fachliche Kompetenzen können durch Aus- und Fortbildung der Beschäftigten erreicht werden. Derzeit muss das Kapital „Wissen“ ständig mit den gegenwärtigen und zukünftigen Anforderungen abgeglichen werden. Um sich den ständig wechselnden Anforderungen an den Betrieb zu stellen, ist die Belegschaft dynamischen Wandlungsprozessen (etwa durch Flexibilität) ausgesetzt, die sie mit ständig neuen Herausforderungen konfrontieren. Hier wird auch gerne vom lebenslangen Lernen gesprochen. Die oberste Betriebsleitung und ihre Führungskräfte müssen bestrebt sein, einen gemeinsamen Wissenspool aufzubauen, der sich auf emotionale und kognitive Kompetenzen aller Beschäftigten erstreckt. Dieser bietet zum Beispiel die Grundlage für eine einheitliche Risikoakzeptanz innerhalb des Betriebs. In diesem Zusammenhang geht es nicht um die Einhaltung der Regeln und Vorschriften. Die Anforderung ist viel weitreichender, denn egal ob Führungskraft oder Beschäftigter, beide müssen Situationen hinsichtlich ihrer Gefährlichkeit gleich einschätzen können. Durch die vorherrschende Kultur werden Toleranz- und Akzeptanzschwelle vorgegeben (https://books.google.de/books?id=WlZnikFsq_oC&pg=PA210&lpg=PA210&dq=wissen+im+wandlungsprozess&source=bl&ots=giMUd90Tv-&sig=NKWcYhEzUFgeXcmINGJmuySQkSs&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwiW2vPl6frLAhUBYg8KHUibCe4Q6AEIOjAH#v=onepage&q=wissen%20im%20wandlungsprozess&f=false).

Hierzu müssen die Führungskräfte und Beschäftigten ständig qualifiziert und motiviert werden, um verantwortungsbewusst ihren Beitrag zur ständigen Verbesserung zu leisten. Die Beschäftigten müssen dazu gebracht werden, dass sie selbst die Verantwortung für ihre Qualität übernehmen (vgl. Strube/Ruppert/Waldherr/Strobel/Hoyos 1991, S. 28-31).

Es ist Sorge dafür zu tragen, dass eine systematische Erfassung des Ausbildungsbedarfes vorhanden ist. Darin muss auch die Änderung personeller Besetzungen, technischer Änderungen an der Anlage oder an den Verfahren zum Betreiben der Anlage berücksichtigt werden. Weiterhin ist wichtig, dass die Einzelpersonen ein breites Verständnis für die von ihnen auszuführenden Aufgaben erhalten, um die Auswirkungen ihrer Aktivitäten auf andere Beschäftigte zu verstehen.

Durch regelmäßige Verständniskontrollen ist zu prüfen, ob der vorhandene Kenntnisstand noch ausreichend ist. Durch die routinemäßige Antizipation der Leistung der Beschäftigten kann der Weiterbildungsbedarf sowie der Bedarf zur Aufrechterhaltung von Bildung und Qualifikation erkannt werden. Zudem sollte der Beschäftigte in die Lage versetzt werden, eigene Ausbildungsdefizite zu erkennen, schließlich lernen Menschen unterschiedlich. Dem einen Beschäftigten reicht es aus, durch die Vermittlung von theoretischem Wissen Zusammenhänge zu verstehen, sodass er sie in seiner Praxis sofort umsetzen kann. Andere Beschäftigte benötigen etwas Übung, um das Gesagte und Gezeigte umzusetzen. Beschäftigte müssen befähigt werden, ihr eigenes Lern- und Übungsverhalten selbst einzuschätzen und individuelle Wege zu finden, um Informationen aufzunehmen, zu verstehen, möglichst lange zu behalten und bei entsprechender Gelegenheit abzurufen. Nur wenn Beschäftigte dies gelernt haben, können sie ihr Übungsverhalten optimieren und verbessern. Sie sollten lernen, Informationen individuell für sich zu verarbeiten und sie je nach Bedarf auf unterschiedliche Art und Weise zu präsentieren. Diese Fähigkeiten unterstützen den Vorgesetzten bei der Schaffung eines Wissenspools und der Weiterentwicklung seiner Beschäftigten. Der Beschäftigte muss des Weiteren die Möglichkeit haben, sein Wissensdefizit auch anzumelden und durch gezielte Aus- und Weiterbildung zu korrigieren. Hierbei muss er durch Vorgesetzte unterstützt werden. Der Vorgesetzte ist aufgefordert, in regelmäßigen Abständen (Wissens-, Qualitäts-, Durchführungs-) Kontrollen durchzuführen und diese entsprechend zu dokumentieren.

Entsprechend der vorliegenden Ergebnisse sind die Beschäftigten dann in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit gezielt zu befähigen. Durch das Üben kann eine Sicherung von Kenntnissen, aber auch die Gefühlsbildung oder das Training von Fähigkeiten und Fertigkeiten erreicht werden. In der Praxis zeigt sich, dass sich die Qualifizierungsmaßnahmen an den personellen Anforderungen und der Erfahrung der Beschäftigten ausrichten.

So soll die Qualifizierung neue junge Beschäftigte unterstützen, die beispielsweise gerade die Lehre beendet haben, Unwissenheit und mangelnde fehlende Praxis zu beseitigen. Die Konzeption von Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Beschäftigte sollte stärker die Vermeidung von sicherheitswidrigen Gewohnheiten bei häufig durchgeführten Routinetätigkeiten berücksichtigen, um hier wieder Bewusstsein zu schaffen.

Qualifizierungsmaßnahmen setzen dabei auch immer gewisse fachliche und personelle Anforderungen beim Vorgesetzten voraus, indem er etwa seinem Beschäftigten zeigt, welche Erwartungshaltungen er im Hinblick auf Sicherheit und Gesundheit hat. Dies geht nur, wenn er über umfassende thematische Kenntnisse verfügt. Schließlich muss er das sichere und gesundheitsbewusste Verhalten des Beschäftigten fördern. Die Qualifikation zum sicheren Verhalten sollte immer zu gleichen Teilen aus kollektiven und individuellen Qualifizierungsmaßnahmen bestehen.

Durch kollektive Maßnahmen wird die ganze Gruppe bzw. der ganze Bereich angesprochen und hinsichtlich des Umgangs mit Gefahren sensibilisiert. Der Vorgesetzte hat hier unterschiedliche Möglichkeiten, das Wissen und die Fähigkeiten der Beschäftigten zu trainieren. Durch Wiederholung von beispielsweise Schulungen oder das Kommunizieren von Wissen können sich Beschäftigte Sachzusammenhänge einprägen und ein gesichertes und verfügbares Wissen ausbilden. Wiederholung muss deshalb eingeplant werden, da sich durch die einmalige Aufnahme von Wissen keine gefestigten Kenntnisse ergeben. Oftmals wird das erlernte Wissen wieder vergessen. Schließlich bedeutet der Umstand, einen Sachverhalt gehört zu haben, noch lange nicht, dass der Beschäftigte diesen verstanden oder gar verarbeitet hat. Hilfreich zum Verständnis von Wissensvermittlung können hier die Kommunikationsmodelle sein (z. B. Schulz von Thun). Insbesondere im Hinblick auf zunehmendes Alter der Belegschaft (demographischer Wandel) fällt die Verarbeitung von Informationen und Wissen nicht mehr so leicht (http://www.germanistik-kommpjekt.uni-oldenburg.de/sites/1/1_06.html).

Beim Erlernen von neuen sicherheitsgerechten Verhaltensweisen kann es dazu kommen, dass der Beschäftigte das bestehende Wissen, geprägt durch seine alten Gewohnheiten, löschen muss, um neue Kapazitäten zur Informationsaufnahme zu schaffen. Alte Verhaltensmuster, Fertigkeiten und Neigungen müssen oftmals bei älteren Beschäftigten verändert werden, was für den Vorgesetzten eine besondere Herausforderung darstellt, denn die angeeigneten negativen Verhaltensweisen laufen beim Beschäftigten weitestgehend automatisiert mit geringem Grad an Bewusstsein ab. Beschäftigte wissen in der Regel bei einer Befragung, was sie falsch gemacht haben. Ein Beispiel hierfür ist das Fahren mit dem Auto. Viele Denkprozesse erfolgen hier routiniert.

Durch das Bestehen der Führerscheinprüfung kennt der Fahrer die Verkehrsregeln und weiß unter anderem, dass er innerorts höchstens mit einer Geschwindigkeit von 50 km/h fahren darf. In der Praxis können jedoch genügend Autofahrer beobachtet werden, die die maximal vorgeschriebene Höchstgeschwindigkeit überschreiten. Jedem Fahrer muss zunächst unterstellt werden, dass er die körperlichen Fähigkeiten mitbringt, entsprechende Verkehrsschilder wahrzunehmen und die Geschwindigkeit über Gas und Bremse zu regulieren. Beim Autofahren führt der Fahrer für sich seine eigene Gefährdungsbeurteilung durch und bewertet, ob er die Geschwindigkeit überschreiten kann oder nicht. Dies passiert bei geübten Fahrern automatisch. Allerdings hat der Fahrzeugführer auch die Möglichkeit, sich an die Verkehrsregeln zu halten. Die bewussten Wahrnehmungen von Gewohnheiten sind die Voraussetzung dafür, dass Verhaltensänderungen möglich werden. Durch wiederholtes Ansprechen der Gefährdung kann der Beschäftigte zur Selbstreflexion veranlasst und aufgefordert werden, auf bestimmte Verhaltensweisen zu achten, sodass diese nicht mehr oder nur in geringerem Maße auftreten. Schließlich soll der Beschäftigte nicht durch Schmerz lernen.

Durch Wiederholung demonstriert der Vorgesetzte, was ihm wichtig ist und was er von seinen Beschäftigten erwartet. Weiterhin wird das unangemessene Verhalten sukzessiv abgebaut, während das gewünschte Verhalten verstärkt wird. Hier können Anreize in Form einer in Aussicht gestellten Belohnung die Verhaltensänderung fördern. Wiederholung bedeutet Kontinuität und damit auch Sicherstellung von Sicherheit und Gesundheit.

Hat sich dieses Wissen gefestigt und kann dieses durch die Beschäftigten abgerufen werden, so kann der Vorgesetzte einen weiteren Schritt gehen und das vorhandene Wissen vertiefen. Ziel muss es sein, dass die Beschäftigten in die Lage versetzt werden, die erworbenen Kenntnisse jederzeit zu reorganisieren, diese in andere Bereiche zu transferieren und dort auch anwenden zu können. An vielen Verhaltensweisen kann mit der gesamten Gruppe eine gemeinschaftliche Leistung erarbeitet werden. Das angemessene Verhalten muss in diesem Prozess konkret formuliert und schriftlich, etwa in einer Arbeits- oder Betriebsanweisung, fixiert werden.

Neben der Vermittlung von Wissen geht es beim Thema Sicherheit um die Schaffung einer fehlerfreundlichen Lernkultur. In der Praxis sollten die Beschäftigten mit ihrem Vorgesetzten offen über unsichere Handlungen, Zustände und Verhaltensweisen sprechen. Hierdurch kann über den kurzen Weg sicherheitsrelevantes Wissen/Information ausgetauscht werden. Jeder sollte frei über Ereignisse sprechen dürfen, ohne daraus resultierende negative Rückmeldungen oder gar Restriktionen zu erwarten. Oft schreckt dies den Beschäftigten ab, Meldung zu machen.

Viele haben die Befürchtung, wenn sie Beinahe-Unfälle melden, dass sie als „blöd“ oder „tollpatschig“ abgestempelt werden. Eventuell können auch solche Meldungen beim Vorgesetzten negative Assoziationen oder Unmut auslösen, da sich dieser damit befassen muss. Dies sollte in einer offenen Fehlerkultur nicht der Fall sein. Hier sollten Unfälle dazu genutzt werden, um aus den Ereignissen zu lernen und eventuelle Konsequenzen für den Bereich bzw. für den Betrieb zu ziehen. Ziel sollte es demnach nicht sein, den Beschäftigten anzuklagen und ihn in einem Unfallgespräch „an den Pranger“ zu stellen. Die Konsequenz wäre, dass dieser keinen weiteren Unfall mehr melden wird und der Bereich sich nicht weiterentwickeln kann. Dies kann und darf nicht das Ziel eines Vorgesetzten sein. Fördern kann dieser ebenfalls solche Meldungen, wenn diese auf dem „kurzen Dienstweg“ rapportiert werden können. Meldungen sollten ohne großen Formalismus durch den Beschäftigten abzusetzen sein, um die Akzeptanz zu gewinnen. Durch die Schaffung von Kommunikationsfreiräumen können Informationen, z. B. über unsichere Ereignisse, durch ein kurzes Gespräch mit dem Vorgesetzten übermittelt werden. Dieser muss sich jedoch darum kümmern, dass das damit vermittelte Wissen aufbereitet wird und für die weiteren Gruppenmitglieder zur Verfügung steht. Wichtig ist es hierbei, den Beschäftigten durch Qualifikation so zu stärken, dass er ohne Scheu und Angst sein Wissen mit der Gruppe teilt, unabhängig vom Alter und der Betriebs Erfahrung bzw. -zugehörigkeit sollten Auffälligkeiten immer unmittelbar gemeldet werden.

Ein weiteres Handlungsfeld ist die individuelle Weiterentwicklung der Beschäftigten. Oft wird die persönliche Aus- und Fortbildung im Rahmen des Mitarbeitergespräches artikuliert. Hier können stellungsbundene Maßnahmen (Training-on-the-job) durch die Führungskraft durchgeführt werden, beispielsweise jobbezogene Sicherheitsunterweisungen, in denen der Beschäftigte in einem Sicherheitskurzgespräch auf die Gefährdungen bei der Tätigkeit hingewiesen wird. Ebenso können Beschäftigte ihren Arbeitsplatz wechseln, sodass sie einen Einblick in einen anderen Bereich des Betriebes erhalten und hieraus Best-practice-Maßnahmen generieren können. Es fällt auf, dass solche Maßnahmen eine win-win-Situation darstellen. Weiterhin kann so ein Arbeitsplatzwechsel dazu beitragen, dass sich das Aufgaben- oder Arbeitsfeld für den Beschäftigten vergrößern kann und dass somit Monotonie, Unzufriedenheit, Desinteresse, Fluktuation und Fehlzeiten vorgebeugt werden können.

Weiterhin können Beschäftigte auch durch stellenübergreifende Maßnahmen (Training-near-the-job) weiter qualifiziert werden. Dies können unter anderem Workshops, Qualitätszirkel oder Coachings sein. Innerhalb der Workshops und Qualitätszirkel kann sich der Beschäftigte entsprechend mit seinem Wissen einbringen und durch intensive Diskussionen sein Wissen erweitern.

Ebenso können parallel auch Coachings angeboten werden, in denen zum Beispiel soft skills, d. h., soziale Kompetenzen, geschult werden. Eine weitere Möglichkeit der Aus- und Fortbildung sind stellenungebundene Maßnahmen (Training-off-the-job), wie programmierte Sicherheitsunterweisungen, Fachseminare und Trainings (<http://www.olev.de/p/persentw.htm>).

Für die Qualifikation der Beschäftigten ist sicherlich ein Mix an Qualifikationsmaßnahmen notwendig, welche durch den Vorgesetzten ermittelt werden müssen. Durch die Qualifizierung der Beschäftigten kann der Vorgesetzte dem einzelnen Beschäftigten mehr Entscheidungsfreiheiten und Handlungsspielräume eröffnen. Freiräume bedeuten für den Betrieb, innovative und leistungsbereite Beschäftigte hervorzubringen. Die Bearbeitung interessanter und zugleich anspruchsvoller Aufgaben kann für einen Beschäftigten einen hohen Anreiz darstellen. Die heutige Zeit stärkt in den Beschäftigten den Wunsch nach Herausforderungen im Rahmen der Arbeit.

4.2.4 Anreizsysteme als formelle Methode des Veränderungsprozesses

Anreizsysteme zur Verbesserung der Sicherheit und Gesundheit in einem Betrieb sind bei der Optimierung des sicherheitsgerechten und gesundheitsbewussten Verhaltens ein wesentlicher Baustein zu Veränderung bzw. Verbesserung der Sicherheitskultur. Jeder Mensch hat Motive, ist also motiviert. Beschäftigte wollen angespornt werden. Schon Oscar Wilde hat damals gesagt „I can resist anything but temptation“, was so viel heißt, wie „Ich kann allem widerstehen, nur der Versuchung nicht!“ Es stellt sich also die Frage, welche Motive angesprochen bzw. Anreize gewährt werden müssen, damit der Beschäftigte sein Verhalten hinsichtlich der Sicherheit und Gesundheit verbessert. Motive eines Menschen bilden die Basis für die Motivation. Sie veranlassen den Beschäftigten zu typischen Verhaltensweisen, welche einen bestimmten Zielzustand anstreben oder sich aus einer individuellen Wertungsdisposition ergeben. Menschen bevorzugen, was jeweils gefällt und lassen sich oft aus Bequemlichkeit nur sehr schwer von anderen Sichtweisen beeinflussen. Ein gutes Beispiel ist dabei das Rauchen. Trotz aussagekräftiger Studien und deutlichen Hinweisen auf der Verpackung, dass Rauchen schädlich ist, stellen viele Betroffene das Rauchen nicht ein. Hier muss schon mehr Überzeugungsarbeit geleistet werden. Das Verlangen zu einer Verhaltensänderung muss vom Raucher ausgehen.

Um die Motive der Beschäftigten zu beeinflussen, bedarf es zunächst einmal einer Aktivierungsenergie in Form von Anreizen. Jedoch steigt in den Bereichen, in denen falsche Anreize gesetzt werden, die Wahrscheinlichkeit, dass nicht sicherheitsgerechtes und gesundheitsbewusstes Verhalten gezeigt wird. Vernachlässigbar ist hierbei, ob die Anreize planmäßig und

bewusst gesetzt werden oder aus den Führungs- und Steuerungssystemen des Betriebes hervorgehen. Der Beschäftigte trifft in diesem Zusammenhang keine Unterscheidung. Entscheidend für die Wirksamkeit eines Anreizes ist die Übereinstimmung der subjektiv bewerteten Situation und den entsprechenden individuellen Bedürfnissen (Zielen, Werten und Interessen). Wenn sich Beschäftigte nicht sicherheitsgerecht und gesundheitsbewusst verhalten, muss zunächst einmal durch die Führungskräfte hingenommen werden, dass das gezeigte Mitarbeiterverhalten aus dessen jeweiliger Sicht als korrekt beurteilt wird, sonst würde er nicht so handeln. Wenn ein Betrieb daher ernsthaft die Intention verfolgt, dass die Beschäftigten dauerhaft und nachhaltig ihr Verhalten ändern, muss er sich zunächst mit den Gründen des fehlerhaften Handelns auseinandersetzen. Die Ergebnisse aus der Ermittlung müssen anschließend beurteilt und die daraus abgeleiteten Maßnahmen eingeleitet werden. Ohne eine Betrachtung der technischen und organisatorischen Komponenten wird der Betrieb keine dauerhafte Veränderung erzielen. Um den Veränderungsprozess nachhaltig im Betrieb zu etablieren, kann auf so genannte Anreizsysteme zurückgegriffen werden, welche die Mitarbeitermotivation und Leistungsvoraussetzung steigern können. Durch den Einsatz von Anreizsystemen werden durch den systematischen Einsatz von positiven Anreizen gewünschte Verhaltensweisen gestärkt und durch den Einsatz von negativen Anreizen unsichere Handlungen gemindert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein Anreizsystem immer aus einer Menge von gewährten Anreizen und einer Menge an Kriterien, die erfüllt werden müssen, besteht. Es macht keinen Sinn, nur vereinzelt einen Anreiz zu setzen, sondern ein Anreizsystem ist in die vorhandene Betriebsorganisation fest einzubauen. Es dient immer der Verhaltensbeeinflussung zur Erreichung der betrieblichen Ziele, wie Verbesserung der Sicherheitskultur oder Leistungsfähigkeit (vgl. Schanz 1991, S. 96ff.).

Die Einführung geeigneter Anreizsysteme muss genau geplant werden. Die Anreizempfänger benötigen Informationen über Form und Verfahren sowie über die Bedeutung und Wertigkeit der ausgewählten Anreize. Ansonsten kann es schnell dazu kommen, dass Anreize nicht so wirken, wie sie es tun sollten und vom Empfänger falsch interpretiert werden. Anreize können dabei individuell, gruppenbezogen oder organisationsbezogen wirken. Wichtig ist nur, dass die ausgesuchten Anreize die entsprechende Wirkung beim Empfänger haben, die wiederum unterschiedliche Anreizvariablen haben, die bei ihnen wirken und somit ein bestimmtes Verhalten hervorrufen bzw. auslösen. Die Ursachen sind meistens unterschiedliche Anspruchsniveaus und Motivstrukturen der Beschäftigten, welche aus ihrer jeweils unterschiedlichen subjektiven Bewertung des wahrgenommenen Anreizes resultieren.

Ein vom Betrieb aufgesetztes Anreizsystem muss versuchen, auf die divergierenden Anspruchsniveaus einzugehen. Wichtig dabei ist immer, dass der dargebotene Anreiz vom Beschäftigten wahrgenommen, verstanden und für positiv bewertet wird (ebd., S. 96ff.).

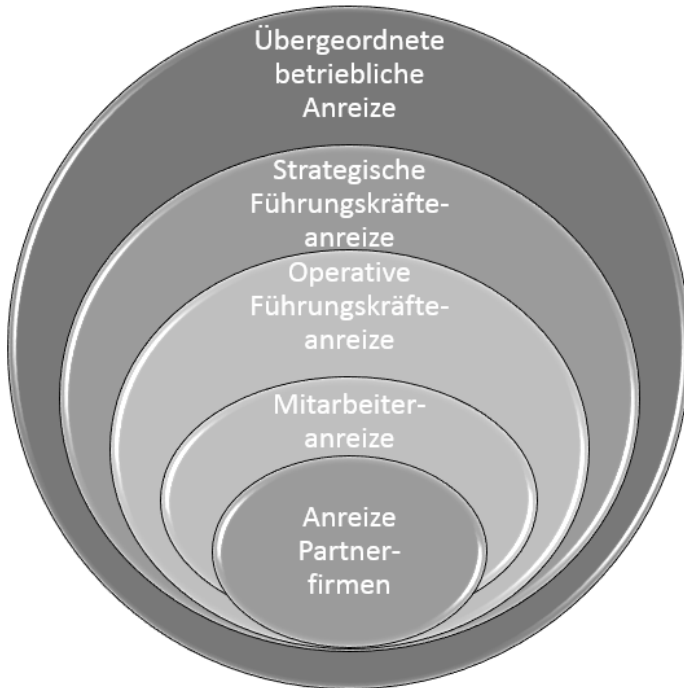


Abbildung 28: Ebenen der Anreizbildung

Zunächst einmal wird auf übergeordnete betriebliche Anreize eingegangen, bevor in dieser Arbeit konkreter auf die Gewährung der unterschiedlichen materiellen/immateriellen bzw. extrinsischen/intrinsischen Anreize bezogen auf die Anreizempfänger eingegangen wird (siehe Abbildung 28).

4.2.4.1 Übergeordnete betriebliche Anreize

Die Entwicklung und Regelung von Anreizsystemen in Betrieben ist ein personalstrategisch wichtiges Instrument. Durch die Schaffung geeigneter Anreize kann neben der Personalmoti-

vation auch die Personalattraktion⁷² und Personalretention⁷³ maßgeblich beeinflusst werden. Auf den ersten Blick kann Personalfluktuatation für den Betrieb große Chancen darstellen, da durch den Arbeitswechsel Menschen mit neuem Wissen und neuen Erfahrungen in den Betrieb gelangen und somit die Innovationsfähigkeit eines Betriebs fördern und gar aufwerten können. Auf der anderen Seite muss aber bedacht werden, dass durch den ständigen Mitarbeiterwechsel vorhandenes Wissen, Können und vorhandene Erfahrung verloren gehen. Eine natürliche Fluktuationsrate ist hier anzustreben. Eine zu hohe Fluktuatation wirkt sich erheblich auf das Betriebsklima aus und kann die verbleibenden Beschäftigten demoralisieren. Gerade in Zeiten des Führungskräftemangels kann eine hohe Fluktuatation gravierende Folgen für den Betrieb haben. Durch das Gewinnen von Fachpersonal und dessen langfristige Bindung kann auf Sicht die Sicherheitskultur verbessert werden. Kommen immer wieder neue Beschäftigte in den Betrieb, müssen sie praktisch mit der neuen Sicherheitskultur und somit auch den Sicherheitsanforderungen vertraut gemacht werden. Sind die neuen Beschäftigten aus ihren vorangegangenen Betrieben von einer schlechteren Sicherheitsperformance geprägt, wird es ihnen erst einmal schwer fallen, sich an die neuen Verhaltensweisen zu gewöhnen. Eine besondere Rolle spielen hier die Führungskräfte. Kultur ist kein schnelllebiges Konstrukt oder lässt sich durch Anweisungen unmittelbar anordnen oder erzwingen. Es handelt sich vielmehr um einen langwierigen Veränderungsprozess. Gerade ein Wechsel in den Führungsebenen kann eine Schwachstelle in dem Fortgang der Kulturentwicklung bedeuten. Denn die Verbesserung der Kultur hängt in einem hohen Maße vom Führungsverhalten, von der Führungsstruktur und dem Engagement der Führungskräfte ab. Führungsverhalten benötigt Erfahrung und kann nicht spontan gelernt werden. Gerade in der Praxis können immer wieder Defizite bei jungen Akademikern festgestellt werden, welche nach ihrem Studium direkt eine Führungsposition bekleiden, denn zu diesem Zeitpunkt können die wenigsten Berührungspunkte mit dem Thema Sicherheit und Gesundheit nachweisen. Ihre bisherige Arbeit war mehr oder weniger theoretisch ausgelegt. Dieses ist grundsätzlich kein großes Problem, jedoch erhalten die jungen Akademiker kurze Zeit nach ihrer Einstellung im Betrieb ein Delegationsschreiben für die Personalverantwortung, welche ebenfalls mit der Stellenposition verbunden ist. Oft bleibt den neuen Führungskräften nicht so viel Zeit, sich mit Themen wie Unterweisung, Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung oder Personalführung zu beschäftigen.

⁷² **Personalattraktion:** Hierunter wird verstanden, wenn Anreizsysteme den Versuch unternehmen, potentielle Mitarbeiter dazu zu veranlassen, einer Organisation beizutreten.

⁷³ **Personalretention:** Hierbei werden die Beschäftigten z. B. durch Anreizsysteme dauerhaft an ihren Betrieb gebunden.

Hier muss der Betrieb entsprechende Regelungen treffen. Letztendlich ist es für eine gute Sicherheitskultur nachteilig und kostspielig, wenn Führungskräfte und Beschäftigte nicht langfristig an den Betrieb gebunden werden. Oft werden sie durch eine fehlende dauerhafte Perspektive keine langfristigen Ziele verfolgen, sondern eher kurzfristige bzw. mittelfristige Ziele, die dem schnellen persönlichen Erfolg dienen.

Entsprechend der Bedürfnispyramide von Maslow müssen die Grundbedürfnisse erfüllt werden (vgl. Kapitel 2.2.1).

Ein wichtiger Anreizfaktor für die Personalattraktion und Personalretention ist der monetäre Anreiz des Betriebes.

Zahlreiche Studien, z. B. von Cameron, Banko und Piere, zeigen den starken Einfluss von finanziellen Anreizsystemen, sowohl auf die berufliche Motivation als auch die Leistungsfähigkeit. Dabei kommt es zu keiner Reduzierung der intrinsischen Motivation (vgl. Cameron/Blanko/Pierce 2001, S. 1-44). Zu ähnlichen Ergebnissen im Bereich Arbeitsschutz kommen McAfee und Winn in ihren Studien, bei welchen sie ebenso die positiven Zusammenhänge zwischen Anreizen, Feedback und den Sicherheitsleistungen belegen (vgl. McAfee/Winn 1989, S. 7-19; siehe auch Stajkovic/Luthans 2003, S. 155-194).

Monetäre Anreize haben einen starken symbolischen Wert hinsichtlich der Determinanten Status, Macht und Anerkennung sowie eine Feedback-Kultur. Entsprechend den bereits erwähnten Motivationstheorien unterliegen die monetären Belohnungen einer Sättigungskurve. Mit zunehmender Einkommenshöhe vermindert sich das Bedürfnis eines zusätzlichen Verdienstes. Zwar kann ein hoher Geldanreiz die Unzufriedenheit vermindern bzw. beseitigen, die Motivationswirkung ist jedoch nur vorübergehend. Die Möglichkeit, mehr Gewinn machen zu können oder mehr Geld zu verdienen, führt unmittelbar zu dem Bedürfnis, diese Möglichkeit auch auszuschöpfen. Es gilt der Grundsatz nach W. Busch⁷⁴, dass nach Bedürfnisbefriedigung augenblicklich neue Bedürfnisse entstehen, sodass der Mensch nach neuen Zielen strebt. Solche Verhaltensweisen können im Weltgeschehen bei Spitzensportlern, Top Managern oder Fernsehstars beobachtet werden. Ein bestimmtes monetäres Ergebnis erreicht zu haben, reicht nicht aus, um Zufriedenheit zu erlangen, sondern der Mensch wie auch der Betrieb sind an Wachstum und Entwicklung orientiert. Der finanzielle Anreiz ist ein starkes Kriterium, um zu einem anderen Betrieb zu wechseln bzw. im bisherigen Betrieb zu bleiben. Ähnlich sieht es auch Vroom, der Geld einen instrumentellen Wert beimisst, mit dem der Be-

⁷⁴ **W. Busch:** „Ein jeder Wunsch, wenn er erfüllt, kriegt augenblicklich Junge.“

schäftigte sich in die Lage versetzen kann, seine Bedürfnisse zu befriedigen. Die in seiner Theorie vermittelte subjektive Erwartung stellt keine feste Bezugsgröße dar, sondern beschreibt vielmehr bestimmte Zustände, in denen Geld als Anreiz auf den Beschäftigten wirkt. Damit ist auch die Valenz des Geldes für jeden Beschäftigten unterschiedlich bemessen.

Da es wie bereits erwähnt Unterschiede in der Bedürfnisstruktur der Beschäftigten gibt, reicht es für den Betrieb nicht aus, finanzielle Anreize in Form des Lohns einmalig zu setzen, sondern ebenfalls die Entwicklung des Gehalts, Boni, Benefits, Sonderzahlungen spielen eine wichtige Rolle.

Schließlich soll der finanzielle Anreiz zu einem sicherheitsgerechten und gesundheitsbewussten Verhalten führen. Um sich diesem Ziel anzunähern, werden in den Betrieben in der Regel Vergütungspakete zusammengestellt, welche für die Beschäftigten und für neue Beschäftigte einen attraktiven Anreiz darstellen und einen Vorteil gegenüber anderen Betrieben dieser Branche bedeuten.

Während früher oft von einem fixen Gehalt ausgegangen und keine besondere Bewertung der gezeigten Leistung vorgenommen wurde, wird heute in der Wirtschaft auf einen flexiblen Gehaltsbereich mit einem flexiblen Bonus-Teil gesetzt. Die Ausprägung dieses flexiblen Teils hängt in der Regel von der betreffenden Hierarchiestufe ab. Bei der Gestaltung der Lohn-/Gehaltspolitik müssen die konjunkturellen und strukturellen Schwankungen genauso berücksichtigt werden wie die veränderlichen Leistungen. Neben den direkten finanziellen Anreizen, bestehend aus Lohn- und Gehaltszahlungen sowie Sozial- und Zusatzleistungen, wie Kinderzulagen oder bezahltem Urlaub, können noch indirekte finanzielle Anreize, auch Finge Benefits genannt, hinzukommen. Diese beinhalten vom Betrieb freiwillig und unabhängig gewährte Zusatzleistungen, wie z. B. Versicherungen, Dienstwagen, Parkplätze oder Bildungsurlaube. Beim Gewähren von Zusatzleistungen ist durch den Vorgesetzten darauf zu achten, dass nach einer gewissen Zeit die Leistung nicht als selbstverständlich angesehen wird, sondern dass der Empfänger diese jederzeit verlieren kann. Daher muss in regelmäßigen Abständen eine Aktualisierung der Bedürfnisse der Beschäftigten vorgenommen werden (vgl. Knappe 2009, S. 34-41). Ein Blick in aktuelle Statistiken, wie beispielsweise von Statista, zeigt, dass der Fokus des Beschäftigten nicht mehr nur auf den finanziellen Anreizen und auf dem Beruf liegt (siehe Abbildung 29 und 30).

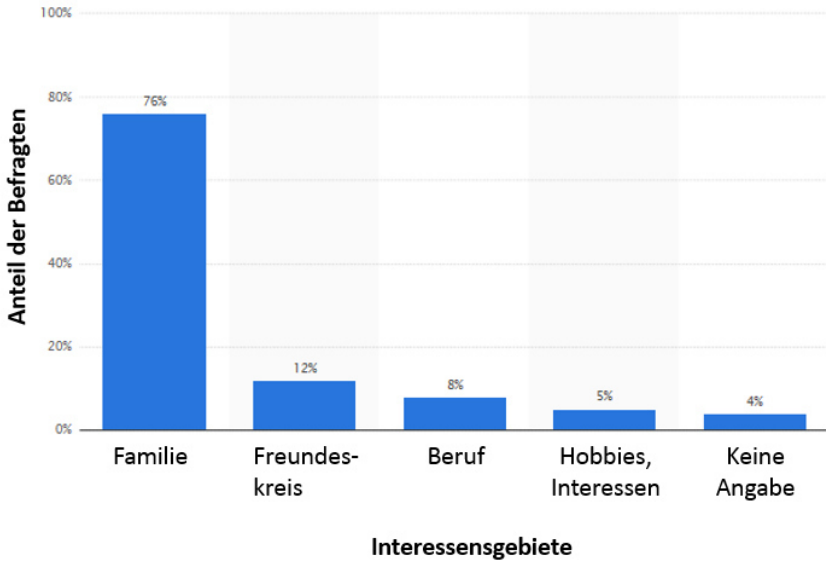


Abbildung 29: Stellenwert Beruf und Familie (<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/299645/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-stellenwert-von-familie-beruf-hobbys-freundeskreis/>)

Finanzielle Anreize reichen nicht aus, um die Bedürfnisse des Beschäftigten befriedigend zu erfüllen. Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass Vergütungssysteme innerhalb der engen Grenzen des Leistungsanreizes einen Beitrag zur Erfüllung der Betriebsziele leisten können, um Beschäftigte an den Betrieb zu binden und neue Beschäftigte zu gewinnen.

Im Besonderen für neue Beschäftigte ist der Lohn ein starker Anreiz, da sie noch keinen Überblick über andere wichtige Faktoren wie z. B. Betriebsklima, Führungsverhalten oder konkrete Tätigkeiten haben. Sie können entsprechend des Scheinschen Kulturmodells (siehe Abbildung 14) erst einmal nur die erste Ebene der Symbole und Zeichen (Sprache, Kleidung, Betriebsauftritt im Internet oder vor Ort, Umgangsformen usw.) deuten.

Vielmehr müssen im betrieblichen Alltag auch immaterielle Anreize unterbreitet werden. Diese haben keine unmittelbaren monetären Auswirkungen, drücken sich jedoch in den Bedingungen der Leistungserbringung aus. Zunächst sind es die organisatorischen Anreize, wie beispielsweise Arbeitszeitsysteme, Karriereanreize oder Personalentwicklung, welche dafür sorgen, dass die Beschäftigten sich für einen Betrieb entscheiden bzw. sich auch dazu bewegen lassen, sich langfristig mit dem Betrieb verbunden zu fühlen.

Ein Fluktuationsmanagement kann demnach auch als Zufriedenheitsmanagement verstanden werden, bei dem der Arbeitgeber überlegen muss, wie neben der monetären Seite auch die organisatorische Seite attraktiv gestaltet werden kann. Gerade die Wochenarbeitszeiten, Flexibilität der Arbeitszeiten oder Urlaub spielten besonders in den letzten zwei Jahrzehnten eine bedeutende Rolle.

Obleich Arbeit nach wie vor einen hohen Stellenwert im Leben der Beschäftigten besitzt, haben der zunehmende Wohlstand, der Wertewandel und die gestiegenen Freizeitaktivitäten dazu geführt, dass sich die Ansprüche an die Arbeit verändert haben. Das Bedürfnis nach mehr Spaß anstatt Pflicht stehen zunehmend im Vordergrund: Spaß sowohl in der Freizeit als auch bei der Arbeit. Um Familie und Beruf in Einklang zu bringen, muss die Betriebsleitung an der Zeitautonomie arbeiten und, sofern möglich, flexible Arbeitszeitmodelle (einschließlich Schichtmodelle) entwickeln und aufbauen. Zu diesen Regelungen gehören unter anderem

- Gleitzeitregelungen,
- Langzeitkonten,
- Pausenregelungen,
- Urlaubsregelungen.

Die Steigerung von Freizeit, Selbständigkeit und mehr Flexibilität wirkt sich positiv auf die Arbeitsmotivation und somit auch auf die Zufriedenheit aus, was wiederum zu guten Arbeitsergebnissen führt (vgl. Knappe 2009, S. 45ff.). Die Betriebsleitung muss hierbei Arbeit und private Erfüllung als Ganzheit sehen.

Der Beruf wird mit dem Familienleben und Freundeskreis, Freizeitinteressen und Urlaubsaktivitäten in Einklang gebracht. Dauerhafter Erfolg setzt schließlich auch eine lang andauernde Leistungsfähigkeit voraus, die sich aus der Erfüllung der genannten Faktoren ergibt. Eine vernünftige Balance von Beruf und Privatleben spielt dabei eine ganz besondere Rolle, da sie zu Zufriedenheit und Ausgeglichenheit führt. Davon profitieren beide: der Betrieb als Ganzes ebenso wie jeder einzelne Beschäftigte. Der enge Zusammenhang von persönlicher Zufriedenheit und Produktivität zeigt sich in unterschiedlichen Studien. Es ist vor diesem Hintergrund nicht zuletzt eine Frage der betriebswirtschaftlichen Vernunft, wenn der Arbeitgeber seine Beschäftigten mit vielfältigen Angeboten unterstützt, Berufliches und Privates zu koordinieren. In vielen Betrieben wird aus diesem Grunde die „Work Life Balance“ besonders hervorgehoben. Die Work-Life-Balance steht für ein ausgewogenes Verhältnis von Familie und Beruf, etwa mit flexiblen Arbeitszeiten oder Kinderbetreuung.

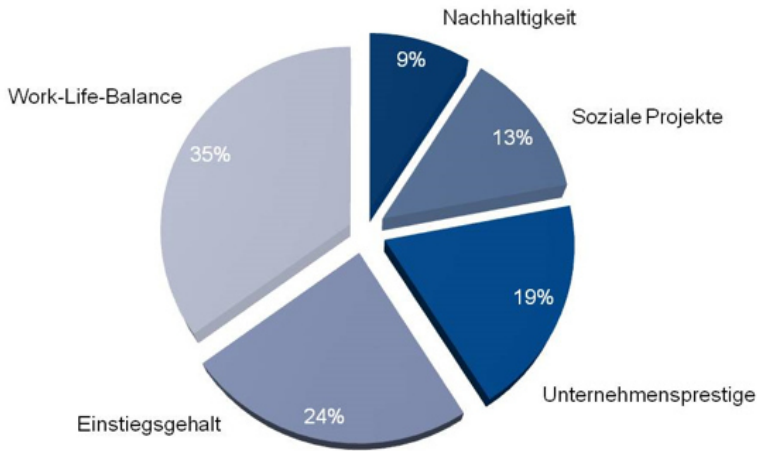


Abbildung 30: Entscheidungsfaktoren für die Arbeitgeberwahl

(http://images.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fscript.hans-ott.de%2F52mbild5.gif&imgrefurl=http%3A%2F%2Fscript.hans-ott.de%2Fscript_print_create.php%3Fact_unit_id%3D290&h=285&w=428&tbid=Nwm2Ue1z5_uK0M%3A&docid=YE3sAw_gB0GF7M&ei=V1qjVpPgKoP0Pazev-gF&tbm=isch&iact=rc&uact=3&dur=299&page=1&start=0&ndsp=43&ved=0ahUKEwjT55KK4b_KAhUDEg8KHSzvD10QrQMIMjAH)

Der Arbeitgeber unterstützt die persönliche Lebensplanung seiner Beschäftigten. Gesundheitsprogramme, lokale Gesundheitsaktionen und Fitnessangebote stärken das persönliche Wohlbefinden. Der Arbeitgeber hilft den Beschäftigten, die privaten Interessen mit den Anforderungen aus der Berufswelt in Einklang zu bringen.

An dieser Stelle sei kurz angemerkt, dass durch das neue Zeitalter „Industrie 4.0“ neue Chancen für die Verbindung zwischen Beruf und Familie geschaffen werden. Jedoch kann die Möglichkeit der digitalen Vernetzung auch Risiken für die Beschäftigten darstellen. Im Rahmen der Digitalisierung können die Beanspruchung und die Mitarbeiterbelastung auch stark durch die ständige Erreichbarkeit durch Smartphones und Vernetzung ansteigen.

Der Arbeitgeber ist hier aufgefordert, seine Organisationsprozesse so zu strukturieren, dass er den Beschäftigten mit seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen nicht aus den Augen verliert und Möglichkeiten aufzeigt, Beruf und Familie zu harmonisieren. So kann beispielsweise der Be-

schäftigte am Nachmittag mit seinen Kindern etwas unternehmen und abends, wenn die Kinder im Bett sind, seine beruflichen E-Mails mit dem Firmenlaptop oder einem VPN Client bearbeiten. Beide Komponenten müssen in einem gesunden Verhältnis für Betrieb und Beschäftigte stehen. Nur so kann eine win-win-Situation für die Akteure entstehen.

Dieses zeigt, dass Mitarbeitermotivation durch finanzielle Anreize zum derzeitigen Zeitpunkt nicht käuflich ist, um eine dauerhafte Leistungssteigerung zu erreichen. Mit Geld sind maximal kurzfristige Motivationsschübe erwirkbar, es kommt viel mehr auf das Gesamtkonzept des betrieblichen Anreizsystems an, um dauerhaft die Personalfuktuation zu beeinflussen und Beständigkeit in die betrieblichen Abläufe zu bekommen. Eine Möglichkeit ist hier das so genannte „Cafeteria-System“ (siehe Tabelle 5).

Jeder Beschäftigte kann hierbei aus dem Gesamtpaket, entsprechend seinem Gesamtkostenrahmen, seine gewünschten Elemente auswählen, die zu seinen Lebensumständen oder Phasen passen. Das zusammengestellte Paket kann in regelmäßigen Abständen angepasst werden und bleibt somit jederzeit flexibel.

| Geld-/Zeit-Angebot | Zusätzliche Versicherungsmöglichkeiten |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Zusätzlicher Urlaub • Kürzere Arbeitswoche • Teilzeitarbeit • Arbeitsplatzbeteiligung • Bildungsurlaub • Ruhestandsregelungen • Flexible Arbeitsjahre • Geld statt Urlaub | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsunfähigkeit • Zahnärztliche Behandlung • Krankenhauspflege • Augenärztliche Behandlung • Lebensversicherung • Unfallversicherung • Autoversicherung • Haus- und Hausratsversicherung |
| Zeit-Angebote | Verschiedene Angebote |
| <ul style="list-style-type: none"> • Urlaubsangebote • Flexible Arbeitszeiten | <ul style="list-style-type: none"> • Firmenwagen • Firmeneinkäufe • Entlohnung in „Nature“ • Etc. |
| Geld-Angebote | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Sparangebote • Betriebsaktien • Kapitalanlagen • Erziehungsgeld | |

Tabelle 5: Cafeteria-Optionen (Vinke/Thierry 1986, S. 237)

In der Praxis werden Cafeteria-Systeme nicht sehr oft angewendet. Sie sind aufwendig in der Handhabung und auch die Kostenermittlung für die einzelnen Vergütungskomponenten ist nicht einfach. Der Betrieb muss also ein für seine Betriebskultur entsprechendes überbetriebliches Anreizsystem aufbauen, um Personalattraktion und Personalretention zu verhindern. Die überbetrieblichen Anreizsysteme bilden die Grundlage für die weiteren Sub-Anreizsysteme im Betrieb. Sie sorgen des Weiteren dafür, dass dadurch die Basis für die Mitarbeitermotivation geschaffen wird.

Durch die erzeugte Arbeitszufriedenheit kann sich der Beschäftigte u. a. mit dem Betrieb identifizieren, und mit der Anerkennung seiner Arbeit kann sich eine Verbundenheit mit dem Betrieb entwickeln. Dies bildet die Basis für den Vorgesetzten, sodass er an dem sicheren Verhalten des Beschäftigten arbeiten kann.

An dieser Stelle sei noch einmal angemerkt, dass es nicht alleine die Anreizsysteme sind, sie aber dennoch einen hohen Einfluss auf das Mitarbeiter-Commitment haben. Zur Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens bedarf es eines entsprechenden Führungsverhaltens seitens des Vorgesetzten, da sie die maßgebliche Verantwortung zur Einhaltung sicherer Verhaltensweisen und dem Erhalt und der Förderung der Gesundheit der Beschäftigten tragen. Zahlreiche empirische Studien haben Zusammenhänge zwischen Führung und Gesundheit von Beschäftigten nachgewiesen (<https://www.bdp-verband.de/bdp/archiv/gesunde-arbeit/BDP-Broschuere-02-Fuehrung-und-Gesundheit.pdf>). Gründe liegen hier beispielsweise im Führungsstil oder dem Aspekt der Mitwirkungsorientierung. Das nachfolgende Kapitel geht näher darauf ein, inwiefern zunächst der Vorgesetzte zum sicheren und gesundheitsgerechten Führen motiviert wird, ehe er seine Beschäftigten durch Anreize zu sicherem Arbeiten fördern kann.

4.2.4.2 Vorgesetzten-/ Führungsverhalten als betrieblicher Anreiz

Um einen effizienten und effektiven Arbeitsschutz im Betrieb umzusetzen, müssen die Mitglieder der Organisation, d. h. die Vorgesetzten und Beschäftigten, in gewünschter Weise handeln. In welcher Weise das sichere und gesundheitsbewusste Verhalten durch den Vorgesetzten gesteuert werden kann, hängt in einem starken Maße von seinem Führungs- und Kommunikationsstil ab, welcher in die vorhandene Kultur eingebettet ist. Zur Lenkung und Steuerung des sicheren Verhaltens der Beschäftigten bedarf es eines mitarbeiterorientierten Führungsstils.

Der Vorgesetzte soll hierbei vielmehr die Rolle des Lenkers und Coaches übernehmen, als die der Kontrollinstanz im Sinne eines Kontrolleurs, der seine Beschäftigten für Sicherheit und Gesundheit begeistern und motivieren kann und somit für ein gutes Sicherheitsklima und eine gute Stimmungslage im Betrieb sorgen kann. Grundlage für sein Handeln sind die Betriebsziele. Er sorgt dafür, dass die Sicherheitspolitik, die aufgestellten Leitsätze und die daraus entwickelten Ziele heruntergebrochen werden und stellt den Dialog zwischen oberster Betriebsleitung und den Beschäftigten her. Je nach Hierarchieebene setzt er die theoretischen Erkenntnisse in die Sicherheitspraxis um. Nicht jede Führungskraft nimmt seine Aufgaben im Bereich Sicherheit und Gesundheit gleich ernst.

Insbesondere Führungskräfte, die Beschäftigte im Verwaltungsbereich anleiten, sehen nicht unmittelbar die Risiken, denen sie selbst und ihre Beschäftigten ausgesetzt sind. Hier fallen sehr schnell Sätze wie: „Ich kann nur beim Einschlafen vom Stuhl fallen oder mir am Papier in den Finger schneiden.“ Gefahren wie Ergonomie am Bildschirmarbeitsplatz fallen nicht sofort ins Augenmerk.

Das kann auch daran liegen, dass der Beschäftigte die Folgen schlecht ausgestatteter Bildschirmarbeitsplätze nicht sofort bemerkt oder die Folgen nicht mit seinem Arbeitsplatz in einen Zusammenhang sieht. Ein Beschäftigter, der den ganzen Tag Zementsäcke trägt und am Abend über Rückenschmerzen klagt, kann dies in der Regel direkt seiner Tätigkeit zuordnen. Nackenverspannungen, Kopfschmerzen oder Rückenschmerzen, welche durch den Bildschirmarbeitsplatz verursacht werden, stehen allerdings für den betroffenen Beschäftigten nicht unmittelbar mit seiner Tätigkeit in einem Zusammenhang. Hier werden die Ursachen dieser Symptome schnell auf Sport oder die Haltung beim Schlafen zurückgeführt. Sicherlich sind die Risiken im gewerblichen Bereich höher, jedoch sollte hinsichtlich der Wichtigkeit im Betrieb keine Unterscheidung zwischen dem administrativen und dem gewerblichen Bereich gemacht werden. Jeder Vorgesetzte sollte das Thema Sicherheit und Gesundheit mit der gleich hohen Priorität bearbeiten. Je nach Hierarchieebene haben sich bei den Führungskräften monetäre Anreizsysteme (direkte und indirekte) trotz des erreichten hohen Wohlstandsniveaus durchgesetzt. Dies wird durch empirische Untersuchungen zweifelsfrei belegt. Demnach gelten für die Vorgesetzten die anderen Anreize im gleichen Maße. Um jedoch die Vorgesetzten dazu zu bewegen, aufgesetzte Sicherheitsziele der obersten Betriebsleitung umzusetzen, eignen sich zielorientierte Leistungsbewertungen. Führen mit Tätigkeitszielen ist in der Wirtschaft ein gängiges Mittel, um den Fokus der Führungskräfte auf die wichtigen Ziele des Betriebes zu setzen. Ein verbreitetes Konzept zur strategischen Zielsteuerung ist die Balanced Scorecard. Sie wurde in den 90er Jahren als strategische Steuerungsgröße entwickelt

und findet in vielen Betrieben ihren Einsatz. Sie formalisiert einen umfassenden Steuerungsansatz, mit dem eine betriebliche Strategie auf allen Betriebsebenen kommuniziert, zielorientiert umgesetzt und hinsichtlich ihrer Wirkungen gemessen werden soll. Die Balanced Scorecard beinhaltet sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Ziele. In Betrieben, welche durch eine hohe Sicherheitskultur geprägt sind, fallen unter die nicht finanziellen Ziele in der Regel die Themen Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz/Nachhaltigkeit. Diese finden sich bei den Zielperspektiven (Finanzperspektive, Kundenperspektive) in der Prozessperspektive oder der Lern- und Entwicklungsperspektive wieder.

Durch genaue Artikulation der gewünschten Ergebnisse und der dahinter stehenden Leistungstreiber hoffen Manager, die Energien, Potenziale und das Spezialwissen der Beschäftigten der gesamten Organisation auf die langfristigen Ziele hin auszurichten.

Die Balanced Scorecard darf als Anreizsystem nicht isoliert gesehen werden, denn es darf nicht vergessen werden, dass jeder Vorgesetzte mit Ausnahme der obersten Betriebsleitung auch Beschäftigter ist und somit im gesamten Kontext des Organisationssystems zu betrachten ist. Welche Ziele für die Führungskraft relevant sind, hängt klar von seiner Hierarchieebene und dessen Tätigkeit ab. Es können aber auch Sonderaufträge oder Projekte sowie Entwicklungs- oder Veränderungsziele auf die Person und auch auf die Organisation bezogen sein. Somit können die aufgestellten Ziele sehr unterschiedlich ausgeprägt sein.

Die organisationspsychologische Forschung zeigt, dass sich bei Menschen, deren Arbeitsinhalte als Vermeidungsziele formuliert werden, eine weniger gute Stimmung, erhöhte Angst, reduzierte Lebenszufriedenheit und sogar eine schwächere Gesundheit nachweisen lassen. Menschen, die versuchen, Vermeidungsziele zu erreichen, fühlen sich weniger kompetent, wenn es darum geht, ihre Ziele in Handlungen umzusetzen. Die Beeinträchtigung des Kompetenzerlebens, die mit Vermeidungszielen einhergeht, hat auch negative Auswirkungen auf die zielrelevanten Leistungen und auf das psychische Wohlbefinden. Auf Grund dieser Ergebnisse wird sogar vor den negativen Wirkungen von Vermeidungszielen gewarnt. Für den Bereich des Arbeitsschutzes ist es üblich, als Kenngröße den so genannten Lost Time Injuries (LTI) bzw. die Unfallhäufigkeit bezogen auf eine Millionen Arbeitsstunden zu wählen. Im Bereich des Gesundheitsschutzes könnte der Krankenstand eines Bereiches herangezogen werden (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/balanced-scorecard.html>).

Je nach Hierarchieebene und Abgrenzung des Bereiches ist es oft unglücklich, diesen Kennwert als Bewertungsgröße heranzuziehen. Zum einen kann bei kleinen Mitarbeiter-Einheiten die Kennzahl schon bei einem Unfall sehr schnell in die Höhe gehen, ebenso ist der Einfluss

einer Führungskraft auf ein solches Ziel oft nicht durch gute Arbeit im Bereich Sicherheit und Gesundheit beeinflussbar. Wird beispielsweise in einem handwerklichen Beruf gearbeitet bzw. verantwortet der Vorgesetzte einen handwerklichen Bereich, so kann es schnell dazu kommen, wenn exemplarisch ein Beschäftigter mit einem scharfkantigen Blech umgeht, dass er sich an den Ecken eine Stichverletzung zuzieht, da die schnittfesten Handschuhe in der Regel nur gegen Schnittverletzungen schützen, jedoch gegen Stiche eher wirkungslos sind. Auch wenn ein Vorgesetzter seine Sicherheitsarbeit gut durchführt, bleibt ein gewisses Restrisiko bei den durchzuführenden Arbeiten. Hierbei lässt sich ein Arbeitsunfall, der zu einem Ausfall von mehr als einem Tag/einer Schicht führt, nicht immer vermeiden.

Werden die Bereiche zu groß gewählt, indem der Betriebs-LTI für alle Führungskräfte herangezogen wird, so wird die motivierende Wirkung der Ziele für die unteren Hierarchieebenen auf Grund der nicht direkten Beeinflussbarkeit in seinem Verantwortungsbereich abnehmen.

In der Praxis hilft sich der Vorgesetzte oft mit der Einrichtung eines so genannten Schonarbeitsplatzes oder auch Leichtarbeitsplatzes, damit der Verunfallte keine Schicht ausfällt. Im Vergleich zur Beschäftigung, die der Versicherte zum Unfallzeitpunkt ausübte, ist der Schonarbeitsplatz eine ähnliche, qualitativ gleichwertige oder körperlich leichtere Tätigkeit, die zum Aufgabenprofil des Beschäftigten gehört. Grundsätzlich spricht hier nichts gegen dieses Vorgehen. Es ist das Recht des Vorgesetzten, zu überprüfen, ob der Beschäftigte trotz seiner Verletzung seine Arbeitskraft nutzen kann.

Bei Vorlage einer Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung oder einer Diagnose durch den Werkarzt in Folge eines Arbeits-/Wegeunfalls kann der betriebliche Vorgesetzte dem Verunfallten einen Schonarbeitsplatz anbieten. Damit dieser Schonarbeitsplatz eingerichtet werden kann, müssen folgende Punkte zwingend erfüllt werden:

- das Einverständnis und die freie Willensentscheidung des Verunfallten,
- das Einverständnis des Werkarztes, d. h., dass unter anderem der Heilungsverlauf des Verunfallten durch die Beschäftigung nicht beeinträchtigt werden darf, ein sicheres Arbeiten sowie ein sicherer Arbeitsweg möglich ist und
- das Festlegen des Tätigkeitsumfanges durch den betrieblichen Vorgesetzten und den Werkarzt.

Nur wenn alle oben genannten Voraussetzungen erfüllt sind, kann der Verunfallte einen Schonarbeitsplatz einnehmen. Damit der Beschäftigte willig ist, einen entsprechenden Schonarbeitsplatz anzunehmen, werden gerne Anreizsysteme genutzt, um den Beschäftigten dazu zu

bewegen, seine Arbeit trotz seiner Beeinträchtigung im reduzierten Umfang wieder am nächsten Tag aufzunehmen. Anreizsysteme können hier helfen, die Einwilligungsbereitschaft des Beschäftigten zu erhöhen, um einen solchen Arbeitsplatz anzunehmen. In diesem Fall haben sowohl Vorgesetzter als auch Beschäftigte eine win-win-Situation, da beide durch diese Maßnahme ihre Bonifikation behalten.

Der Bonus ist hier oft ein monetärer Anreiz, der für eine solche Situation vollkommen ausreichend ist. Immaterielle Anreize werden meistens bei derartigen Gegebenheiten nicht angewendet und bringen ebenso nicht den schnellen Nutzen.

Der Wille der Führungskraft, seine Ziele zu erreichen, sollte jedoch nicht dazu führen, dass der ausgeübte Druck auf den Beschäftigten dazu führt, dass er selber nicht mehr frei entscheiden kann, da er sonst mit anderen Konsequenzen rechnen muss.

Der Druck kann bei Gruppenanreizen auch durch die Schicht oder Arbeitsgruppe kommen, die durch den Unfall ebenso ihren Anreiz/ihre Belohnung für den Zustand der Unfallfreiheit verliert. In der Praxis wird oft zu derartigen Methoden gegriffen. Beschäftigte werden von zu Hause abgeholt und über die Arbeitszeit beschäftigt.

Oft steht hierbei jedoch der Nutzen der Arbeitsleistung nicht im Vordergrund, sondern vielmehr die Tatsache, dass sich der Beschäftigte auf der Arbeit befindet und somit statistisch nicht ausfällt. Ob dies zu einer guten Sicherheitskultur passt, sollte in diesen Fällen stark in Frage gestellt werden. Zudem sind dies keine präventiven Ansätze, sondern im Nachhinein nur noch Vertuschungsfälle im Alltag. Die Sichtweise ist hier lediglich retrospektiv und verhindert nicht, dass zukünftig weitere Unfälle passieren. Dies wäre keine offene und ehrliche Kommunikation mehr.

Zudem kann es passieren, dass der Betriebsleitung dabei der Überblick über die Ereignisse im Betrieb verloren geht, weil in Summe nur noch „Erste-Hilfe“-Ereignisse auftreten. In manchen Betrieben haben sich deswegen Anreizsysteme ergeben, die einen präventiven Ansatz verfolgen und auf einen langfristigen Erfolg ausgelegt sind. Motiviert werden sollen durch die Anreizsysteme die Manager, Vorgesetzten und Beschäftigten. Jede dieser Personengruppen muss sich in die Sicherheitsarbeit eines Betriebs einbringen. Hierbei sollen keine Beschäftigten durch Vorschriften und Gesetze gelenkt werden, sondern die Beschäftigten sollen für den Arbeitsschutz begeistert werden. Arbeitssicherheit muss demnach positiv und attraktiv vermittelt werden. Die Führungskraft als Coach hat die Aufgabe, produktive Ziele mit seinen Beschäftigten zu entwickeln und zu verwirklichen, welche sein Team im Bereich Sicherheit und Gesundheit verbessern. Dafür muss er zunächst dafür sorgen, die Sicherheitsideologie

200

und den Stand der Sicherheitskultur für seine Beschäftigten sichtbar zu machen, um daran mittels von Zielen anzusetzen. Das erhöht das Commitment der Beschäftigten, an gleichen Zielen zu arbeiten, fördert die Identifikation mit den Zielen und deren Prioritäten und verringert im gleichen Zug Widerstände und Ängste. Der Stand der Sicherheitskultur kann beispielsweise an dem Dupont-Modell deutlich gemacht werden (siehe Abbildung 31). Je nach Entwicklungsstand einer Organisation müssen passende Ziele festgelegt werden. In Betrieben mit hoher Sicherheitskultur werden die Beschäftigten einbezogen und „Null Unfälle“ im daraus resultierenden Konzept ist eine klare Teamentscheidung.

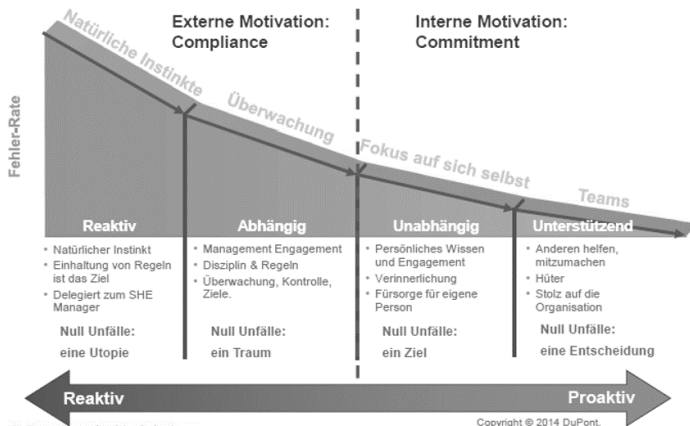


Abbildung 31: Entwicklungsstand der Sicherheitskultur (<http://www.rimbach.com/cgi-bin/Article/IHN/Number.idc?Number=597>)

Auch hier muss das Ziel „Null Unfälle“ aus den oben besagten Gründen immer als Leitbild gesehen werden. Das heißt im Umkehrschluss jedoch nicht, dass der Vorgesetzte Unfälle akzeptiert, aber Ziele müssen realistisch sein.

Ebenso dürfen kurzfristige und langfristige Ziele sich nicht widersprechen und müssen des Weiteren horizontal abgeglichen werden. Gerade bei Kulturinitiativen in einem Betrieb eignen sich Gruppenziele, bei denen alle Gruppen an einem Strang ziehen müssen und „im gleichen Boot“ sitzen. Ziele werden hier nicht bilateral mit den einzelnen Führungskräften vereinbart, sondern top down gesteuert, damit die Gruppen der gleichen Aufgabe nachgehen. Je nach Führungsebene und Größe eines Betriebes müssen sie sich selbständig organisieren. Hier kann es sinnvoll sein, darüber hinaus noch individuelle Ziele abzustimmen. Allerdings muss der Transfer horizontal und nach oben abgeglichen werden. Weiterhin ist es bei der Zielfor-

mulierung ratsam, darauf zu achten, dass die notwendigen Mittel und Ressourcen zur Verfügung stehen. Gerade technische Maßnahmen oder Unterstützung durch externe Berater im Bereich Sicherheit und Gesundheit kosten Geld und Zeit, die vielleicht an einer anderen Stelle fehlen könnten.

Demnach muss das Sicherheits- und Gesundheitsschutz-Ziel mit einer hohen Priorität versehen werden. Natürlich muss ein Betrieb wirtschaftlich geführt werden. Produktivität, Wirtschaftlichkeit und Sicherheit müssen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.

Bei der Definition sollten vielmehr Ziele gesteckt werden, welche durch die Führungskraft gesteuert und somit auch beeinflusst werden können. Als mögliche Ziele gelten:

- Überarbeitung der Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung,
- Erhöhung der Anzahl an Sicherheitsbegehungen,
- Arbeitsschutzkampagne zur Verbesserung der IST-Situation,
- Gesundheitsaktionen zur Reduzierung des Krankenstandes (sofern ein Thema),
- Durchführung von Sicherheitskurzgesprächen,
- Meldung von unsicheren Zuständen, unsicheren Handlungen und Beinaheunfällen.

Alle diese Ziele können auch quantifizierbar und messbar gemacht werden. Wird als Ziel eine bestimmte Anzahl von selbst durchgeführten Sicherheitsbegehungen vereinbart, hat die agierende Person eine klare Vorstellung davon, was sie tun muss, um das Ziel zu erreichen. Auf betrieblicher Ebene und vor allem auf Beschäftigtenebene sollten daher überwiegend Annäherungsziele verwendet werden. Diese Ziele haben einen klaren ganzheitlichen und präventiven Ansatz. Der Vorgesetzte muss sich die Frage stellen: „Wo möchte ich hin und was will ich erreichen?“

Bei der Formulierung der Ziele sollte darauf geachtet werden, dass sie eine Herausforderung für die Abteilung darstellen. Aktionen und Tätigkeiten, die zum Berufsalltag gehören, sollten nicht als Ziele definiert werden.

Weisen Betriebe beispielsweise eine Zertifizierungen nach DIN EN ISO 9000:2015⁷⁵ oder 14001⁷⁶ auf, so ist der Vorgesetzte aufgefordert, Ziele im Bereich Umwelt, Sicherheit und

⁷⁵ **DIN EN ISO 9000:2015:** Norm fürs Qualitätsmanagement.

⁷⁶ **DIN EN ISO 14001:** Norm für Umweltmanagement.

Gesundheit zu formulieren. In der Praxis werden bei Audits häufig unkonkrete Ziele formuliert, wie Verbesserung der Arbeitssicherheit im Allgemeinen oder konkreter die Anschaffung eines Arbeitsmittels. Dies sind Punkte, die kein wirkliches Ziel auf Grund fehlender Herausforderungen oder ungenauer Zielformulierung für die Gruppe darstellen. Es sind zum Teil Aufgaben, die der Arbeitgeber nach dem Arbeitsschutzgesetz erfüllen muss. Die Kunst der Zielvereinbarung liegt deshalb darin, bei jedem einzelnen Ziel die Latte genauso hoch zu legen, dass der Sprung - entsprechend der Qualifikation des Beschäftigten, den verfügbaren Mitteln und Ressourcen sowie der eventuell notwendigen Unterstützung - gerade noch zu schaffen ist (vgl. Doppler/Lauterburg 2008, S. 276ff.).

Bei der Gewichtung der Ziele sollten nicht-finanzielle Ziele wie Sicherheit und Gesundheit, aber auch finanzielle Ziele behandelt werden. Sollte die angestrebte Gewichtung zum Beispiel 10 % zu 90 % sein, hat dies ganz klar die Aussagekraft, dass Sicherheit und Gesundheit ein untergeordnetes Thema im Betrieb darstellt.

Die Führungskraft wird ihre Energie eher auf die finanziellen Ziele setzen, da sich für sie der höhere Bonus ergibt. Die Feststellung der Zielerreichung und zugleich der Bonushöhe erfolgt in einem Feedback-Gespräch mit dem Vorgesetzten.

Um entsprechende Akzeptanz bei Beschäftigten hervorzurufen, muss das finanzielle Anreizsystem für die Beschäftigten transparent sein. Hierbei müssen beispielsweise genaue Erwartungen an:

- Arbeitsqualität,
- Arbeitsquantität,
- fachliche und persönliche Kompetenz,
- Arbeitssicherheit und
- Flexibilität

klar benannt werden.

Der direkte Vorgesetzte vereinbart mit seinem Beschäftigten einen Termin für ein ausführliches Gespräch „unter vier Augen“, für das ausreichend Zeit einzuplanen ist. Es ist wichtig, dass das Mitarbeitergespräch in einer vertrauensvollen und wertschätzenden Atmosphäre und als offener Dialog geführt wird. Das Gespräch sollte von beiden Seiten gut vorbereitet werden. Ein Gesprächsbogen kann als Unterstützung des Vorgesetzten bei der Gesprächsführung dienen (siehe Anhang B). Insbesondere der Vorgesetzte sollte sich im Vorfeld mit dem Ge-

sprächsbogen vertraut machen. Thematisch sollte das Thema Sicherheit und Gesundheit immer in die Gesprächsvorlage aufgenommen werden. Die Ergebnisse dieses Gesprächs werden im Gesprächsbogen festgehalten. Innerhalb des Gesprächs findet nicht nur ein Resümee des letzten Jahres statt, sondern auch ein Ausblick auf das kommende bzw. angefangene Jahr. Dies adressiert an die Beschäftigten die präzise artikulierten Erwartungen und Ziele des Betriebes. Welche Auswirkungen diese Leistungsbeurteilung auf die Vergütung der Beschäftigten hat, hängt von der Lohn- und Gehaltspolitik des Betriebes ab.

Eine weitere Möglichkeit, mit Zielen zu führen, ist die Einbettung in eine Sicherheits- und Gesundheitsschutzkampagne. Eine Methode, die sich in der Praxis bewährt hat, ist die Einführung einer so genannten „Sicherheitsaktie“. Die Sicherheitsaktie kann für kleine Gruppen, die ein Vorgesetzter zu verantworten hat oder für einen ganzen Betrieb ins Leben gerufen werden. Ziel der Sicherheitsaktie sollte die Förderung des sicherheitsgerechten und gesundheitsbewussten Verhaltens sein.

Wie schon in der obigen Ausführung dargestellt, muss sich die oberste Geschäftsführung bzw. der Vorgesetzte Gedanken machen, welche Ziele mit diesem Anreizsystem erreicht werden sollen. Welche Verhaltensweisen sollen gefördert oder welche sollen verhindert werden? Wer ist der Anreizempfänger? Über welchen Zeitraum soll die Sicherheitsaktie laufen? Hier empfiehlt es sich, die Laufzeit nicht länger als ein Jahr zu determinieren. Ansonsten stehen gezeigte Leistung und Ausschüttung des Bonus in einem zu weiten Verhältnis. Ebenso bringt es planerisch auch nichts, den Termin nach vier Monaten anzusetzen, da bis zu diesem Zeitpunkt zu wenig Zeit für zusätzliche Aktionen gegeben wird.

Ein weiteres Kriterium ist die Höhe des Bonus. Hier kommt es sicherlich auf die wirtschaftliche Lage des Betriebes und die vorherrschende Betriebskultur an, welche Belohnungen ausbezahlt werden und welche Höhe diese Belohnungen rechnerisch umfassen. Die Höhe des Bonus sollte einen fühlbaren Betrag ausmachen und in einem angemessenen Verhältnis zur erbrachten Leistung stehen. Die Besonderheit der Leistung sollte sich primär in Ergebnissen, weniger in bloßem Leistungsbemühen niederschlagen.

Mittelpunkt und somit Ausrichtung der Sicherheitsaktie ist der ganzheitliche und vor allem nachhaltige Sicherheits- und Gesundheitsschutzgedanke und der damit verbundene kontinuierliche Verbesserungsprozess. Alle Faktoren, die zu arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und somit zu Verletzungen sowie Erkrankungen führen können, müssen bekannt sein. Weiterhin wird in diesem Zusammenhang das Ziel verfolgt, die Beschäftigten über Gefährdungen zu informieren, zu sicherheitsgerechtem Verhalten zu motivieren und das Arbeitsumfeld ent-

sprechend sicherheitsgerecht zu gestalten. Ganzheitlicher Arbeitsschutz funktioniert dabei nur, wenn die verschiedenen Personengruppen (junge/alte Beschäftigte) und die jeweiligen Gewerke, wie beispielsweise Produktion, Administration oder Logistik, eingebunden sind. Zudem soll die Idee der Sicherheitsaktie auch in die Freizeit transportiert werden.

Die Sicherheitsaktie ist so aufgebaut, dass an die teilnehmenden Beschäftigten eine „symbolische Sicherheitsaktie“ verschenkt wird, welche zu einem festgelegten Termin einen bestimmten monetären Wert besitzt.

Der Aktienverlauf kann wie bei einem normalen Aktienkurs Schwankungen unterliegen. Welche Ereignisse zu einem Absinken oder zu einem Anstieg der Aktien führen, muss durch einen Lenkungskreis festgelegt werden. In den Lenkungskreis sollte der Vorgesetzte oder die oberste Betriebsleitung unterschiedliche Interessensvertreter berufen. So kann sich der Lenkungskreis beispielsweise aus Betriebs-/Personalrat, der Sicherheitsfachkraft, dem Werksarzt, dem Sicherheitsbeauftragten oder Beschäftigten zusammensetzen. Durch das breite Interessenspektrum kann der Vorgesetzte Neutralität und Fairness sicherstellen.

Sollte er alleine die Bewertung durchführen, könnten ihm die Beschäftigten nachsagen, dass er eher das Ziel verfolgt, möglichst wenig Geld auszugeben. Durch das Aufstellen eines entsprechenden Bewertungskatalogs werden die gesetzten Ziele für die Beschäftigten greifbar und transparent. Ein entsprechender Bewertungskatalog befindet sich im Anhang C dieser Arbeit. Der Bewertungskatalog ist hier nur exemplarisch zu sehen, da die Schwerpunktthemen auf den jeweiligen Betrieb oder eine Gruppe adaptiert werden müssen. Im Bewertungskatalog sollten die Themen des ganzheitlichen Sicherheitsgedanken abgebildet sein. Der Bewertungskatalog bildet also Ziele bzw. Tätigkeiten ab, welche vom Beschäftigten eingefordert werden.

Der Aktienkurs spiegelt damit die wöchentliche Sicherheitsperformance des Bereiches wider und sollte an einer für alle Beschäftigten gut zugänglichen Stelle einsehbar sein. Das kann sowohl im firmeneigenen Intranet als auch als Aushang an den schwarzen Brettern, je nach potenziellen Zugängen in einem Betrieb, sein. Wichtig bei entsprechenden Schwankungen ist die Begründung des Kurswertes. Nur so kann die Transparenz gewährleistet werden.

Die Sicherheitsaktie ist wie andere Sicherheitsprogramme in den Betrieben kein Selbstläufer. In der betrieblichen Praxis zeigt sich, dass durch den Alltag Anreizsysteme in den Hintergrund geraten können, da die Konzentration der Vorgesetzten und Beschäftigten auf den täglichen Arbeitsabläufen liegt. Um ein entsprechendes Bewusstsein für die Sicherheitsaktie zu erlangen, muss sie zunächst einmal ordentlich in dem entsprechenden Bereich eingeführt worden sein. Hier sollten Hintergründe, Ziele und Erwartungshaltungen durch den Vorgesetz-

ten dargestellt werden. Ebenso muss er die Transparenz des Anreizsystems darstellen, um eine Identifikation der Beschäftigten mit der Sicherheitsaktie zu erreichen. Da bei der Sicherheitsaktie in der Regel nur Gruppenanreize gewährt werden, wird es nur sehr schwer möglich sein, jeden einzelnen Beschäftigten zu erreichen. Wie bereits ausgeführt, werden die Beschäftigten von unterschiedlichen Bedürfnissen gelenkt und sind demnach mal mehr oder weniger motiviert. Wichtig ist, den Grad der Motivation während der Laufzeit durch die operativen Führungskräfte abzufragen, um zu erarbeiten, welchen Einfluss die Aktie auf das Mitarbeiterverhalten ausübt. Nur so kann zwischenzeitlich noch zielgerichtet interveniert werden.

Ein positiver Effekt des Gruppenanreizes bei der Sicherheitsaktie ist die gegenseitige Achtsamkeit und die gemeinsame Arbeit an der Erreichung des Bonus. Schließlich wird die Sicherheitsaktie nur an die gesamte Gruppe oder gar nicht ausgeschüttet. Die Beschäftigten sitzen „in einem Boot“ und müssen zusammen Probleme bewältigen bzw. Lösungen finden, indem sie sich gegenseitig helfen und bei unsicheren Handlungen bzw. unsicheren Verhaltensweisen eines Kollegen einschreiten, bevor es zu einem Abzug innerhalb des Aktienwertes kommt. Die Sicherheitsaktie fördert auf diesem Wege den Teamgeist und das gemeinsame Arbeiten an Zielen.

Um das Interesse der Beschäftigten an der Aktion während der gesamten Laufzeit zu gewährleisten, muss der Lenkungskreis sich ein Marketingkonzept ausdenken, welches durch das gezielte Setzen von Anreizen den Beschäftigten immer wieder an die Zielerfüllung der Sicherheitsaktie erinnert. Kontinuität heißt hier das Zauberwort, denn für einen nachhaltigen Erfolg reicht eine einmalige Aktion nicht aus. Im Gegenteil: Das sicherheitsgerechte Verhalten muss sich in den Gedanken und im Handeln der Beschäftigten fest verankern, d. h., sich internalisieren.

Mittels eines Marketingkonzeptes soll versucht werden, die Neugier und das Interesse der Beschäftigten an der Sicherheitsaktie zu wecken und die Kampagne zu fokussieren. Durch den gezielten Einsatz von Key-Visuals wird gewährleistet, dass einzelne Bestandteile und Aktionen unmittelbar mit der Sicherheitsaktie in Verbindung gebracht werden.

Dieses Key-Visual sollte sich auf sämtlichen die Kampagne betreffenden Dokumenten, Aktionsständen, Postern usw. befinden. Die Beschäftigten werden dadurch stetig an die Thematik der Sicherheitsaktie in ihrem täglichen Handeln erinnert. Der Vorgesetzte muss die Sicherheitsaktion immer wieder bei seiner täglichen Kommunikation (Informationsstände, Intranet, schwarze Bretter, Mitarbeiterzeitung, ...) einbinden und eventuell Sub-Anreizsysteme (z. B.

Gewinnspiele) schaffen, welche zwischendurch die Aktivitäten an der Sicherheitsaktie fördern.

Die Sicherheitsaktie stellt eine von vielen betrieblichen Beispielen für Sicherheitsprogramme dar, welche jeweils spezialisiert versuchen, Anreize bzw. Ziele als Thema der Sicherheit und Gesundheit zu setzen.

Solche Systeme decken jedoch die tägliche Leistungsbewertung vor Ort nicht ab. Ein Feedback sollte immer zeitnah erfolgen.

Im Bereich der monetären Anreize wären somit auch ad-hoc-Vergütungen für herausragende Leistungen möglich, welche auf dem „kleinen Dienstweg“ mit einer kurzen Begründung und in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der erbrachten Leistung gewährt werden. Obwohl ein solcher Sonderbonus eine hohe Motivationswirkung hat, wird er in Betrieben jedoch sehr selten eingesetzt. Anreizsysteme, wie die Sicherheitsaktie, welche die Belohnung erst nach Ende der Laufzeit vorsehen, können jederzeit durch weitere Anreizsysteme ergänzt oder aufgestockt werden. Ein Beispiel für eine ad-hoc-Belohnung könnte die Durchführung einer Spontanbegehung sein, welche nach festen Regeln verläuft. Hier lösen Betriebsleitung, Sicherheitsfachkraft, Werksarzt und Betriebsrat einen Begehungsbereich aus und begehen diesen nach einer Punkteliste (siehe Anhang D). Die Begehung kann einen aus den Zielen abgeleiteten Schwerpunkt haben und zum Beispiel das aktuell gezeigte Verhalten bewerten. Liegt die ermittelte Punktzahl über einem bestimmten Schwellenwert, so wird eine sofortige Bonuszahlung für das Verhalten an die Gruppe ausgezahlt.

Weitere erfolgsversprechende Ansätze für die Vorgesetzten zur Akquise für den Beschäftigten im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz fokussieren den Aufbau von

- partizipativen Anreizsystemen,
- sozialen Anreizsystemen und
- organisatorischen Anreizsystemen.

Die Statistik zeigt, dass nicht immer materielle oder immaterielle Anreize notwendig sind, um Beschäftigte für Sicherheit und Gesundheit zu gewinnen. Betriebsklima, abwechslungsreiche Tätigkeiten und Lob und Anerkennung liegen im direkten Einflussbereich des Vorgesetzten. Hier kann der Betrieb nur die Voraussetzungen für die Vorgesetzten schaffen.

Der Umgang und die Förderung der Beschäftigten erfolgt eigenständig alleine durch den Vorgesetzten. Er hat wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben, einen maßgeblichen Einfluss

auf die oben beschriebenen Motivationsfaktoren. Motivationsfaktoren bilden sich im Rahmen einer gemeinsamen Arbeit heraus, welche vor allem durch offenen und ehrlichen Umgang charakterisiert werden. Der Beschäftigte muss dem Vorgesetzten die Möglichkeit geben, seine eigenen und die Bedürfnisse seiner Kollegen zu ermitteln. Dazu können Mitarbeitergespräche, aber auch die Gespräche in der Kantine oder in der Teeküche dienen. Sie schaffen durch den informellen Rahmen eine angenehme Atmosphäre. Es sollte davon abgesehen werden, diese Gespräche wie ein Verhör aufzubauen. Es kann nichts erzwungen werden.

Der Informationsgehalt dieser Gespräche hängt von der vorliegenden Kultur ab und kann mehr oder weniger informativ für die Gesprächsteilnehmer sein. Dabei kann sich die Wirkung, die von einem Mitarbeitergespräch ausgeht, positiv/negativ auf den Einzelnen und den Gruppengeist eines Teams auswirken, was das sichere Verhalten in einem Team fördern kann. Entscheidend ist hierbei die Vorgehensweise der Führungskraft, die zum einen eine strategische Umsetzung der Mitarbeitergespräche verfolgen muss und zum anderen rhetorische und didaktische Kompetenzen vorweisen sollte, um das Vertrauen der Beschäftigten zu bekommen und die Zieldefinition zu erreichen. Sie zeigen dem Vorgesetzten auch, in welchem Status sich seine Organisation bzw. sein Zuständigkeitsbereich befindet und welche nächsten Schritte notwendig sind, um Kultur in die richtige Richtung weiterzuentwickeln. Die nachfolgenden Anreizsysteme können ihm dabei helfen, den Beschäftigten für sich zu gewinnen und als Team an einer kontinuierlichen Verbesserung zu arbeiten. Hierbei kommt es dann zu einer win-win-Situation für beide Seiten. Der Beschäftigte fühlt sich in seinem Team wohler und als Teil des Teams aufgehoben. Dem Vorgesetzten fällt es leichter, mit seinem Team, welches ein Zusammengehörigkeitsgefühl aufweist, Ziele zu erreichen.

Partizipative Systeme

Durch den Aufbau eines partizipativen Anreizsystems soll erreicht werden, dass sich durch die Übernahme von Verantwortung, Beteiligung und Einbindung der Beschäftigten die Akzeptanz und das Commitment mit den Zielen Sicherheit und Gesundheit erhöhen, sodass die hierdurch gesteigerte Motivation dazu anleitet, gute Leistungen zu erbringen. Aufgaben im Bereich Sicherheit und Gesundheit sollen nicht die alleinige Aufgabe des Vorgesetzten sein, sondern eine gemeinschaftliche Aufgabe, sodass der Rahmen teamorientiert formuliert wird. Ausgangspunkt ist das Denken und Handeln der Führungsspitze. Bei der anschließenden „gemeinsamen“ Zielfindung, -definition und -umsetzung darf der Arbeitsschutz nicht als autark angesehen werden, sondern ist nur in der Vernetzung mit den verschiedensten anderen betrieblichen Tätigkeitsbereichen umsetzbar. Durch die Partizipation der Beschäftigten kann das Know-how der Beschäftigten als Experten genutzt werden. Aus diesem Grunde sollten

Beschäftigte den Arbeitgeber bei der Beurteilung von Gefährdungen und Belastungen unterstützen. Somit erlebt jeder einzelne Beschäftigte das motivierende Gefühl, am erfolgreichen Gesamtergebnis mitgewirkt zu haben. Der Vorgesetzte hat durch sein Verhalten dafür zu sorgen, ein Arbeitsumfeld zu erzeugen, in dem sich die ihm unterstellten Beschäftigten durch ihre berufliche Tätigkeit mit ihrem Betrieb identifizieren. Dies wird die Führungskraft nur erreichen, wenn sie ihre Beschäftigten ernst nimmt und auf ihre Werte, Normen und Ziele hinsichtlich Gesundheit und Wohlbefinden eingeht (vgl. Wertewandel).

Als Handlungsinstrument kann sie die Gefährdungsbeurteilung zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Arbeitsbereich heranziehen, um so humanitäre Ziele der Gesundheit bei den Beschäftigten zufriedenstellend zu erfüllen (vgl. Siller 1992, S. 22-40).

Beim Zusammenspiel der einzelnen Akteure ist die Umgangsform zwischen den Führungskräften und ihren Beschäftigten eine weitere, sehr wichtige Sache. Die Führungskraft muss ein „Fingerspitzengefühl“ aufweisen, um einen zwar persönlichen und vertrauensvollen Bezug zu dem Beschäftigten zu entwickeln, dennoch aber die Distanziertheit beizubehalten, seinen Beschäftigten bei Nachlässigkeiten im Arbeitsschutz zurechtzuweisen. Darüber hinaus haben sie eine Vorbildfunktion, in der sie die gewünschten Verhaltensweisen, die sich aus dem Maßnahmenkatalog der Gefährdungsbeurteilung ableiten lassen, vorleben müssen. Damit schaffen sie ein Bewusstsein für die Arbeitsschutzkultur in ihrem Arbeitsumfeld. Werden von diesen Verhaltensweisen oder Zielen Abweichungen in positiver oder negativer Richtung festgestellt, ist es ihre Aufgabe, zu reagieren.

Die Wahrnehmung solcher Veränderungen setzt ein auf Vertrauen basierendes Arbeitsklima und fachliche Kompetenz der Führungskraft, sowohl für den Arbeitsbereich als auch für die Arbeitssicherheit, voraus, da die Sicherheit des Betriebes oberste Priorität besitzt (vgl. Stadler/Spieß 2003, S. 88-89).

Neben der Einbindung des Beschäftigten bei der Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung kann er ebenso bei der betrieblichen Begehung der Arbeitsstätte unterstützen und helfen, Sicherheitsdefizite herauszufinden. Die Beschäftigten wissen in der Regel am besten, wie Abläufe in der Praxis gehandhabt werden, um zu dem entsprechenden Erfolg zu kommen. Dieser Weg muss nicht immer der sicherste Ablauf sein. Bei der Sicherheitsbegehung kann der Beschäftigte direkt und auf einfachem Wege seine Meinung dem Arbeitgeber kundtun und ihn bei seinen Pflichten gemäß § 3 Arbeitsschutzgesetz oder § 2 Arbeitssicherheitsgesetz unterstützen. Oft schränken die formellen Verfahrensweisen die Berichtskultur ein.

Verbesserungen können selbstverständlich auch über das betriebliche Vorschlagswesen eingereicht werden. Auch über dieses Tool können sich die Beschäftigten an der Sicherheits- und Gesundheitsschutzarbeit des Betriebes beteiligen.

Weiterhin besteht die Möglichkeit, dass die Beschäftigten bei der Erstellung und Kontrolle der Betriebs- oder Arbeitsanweisungen herangezogen werden. In der Praxis hat sich gezeigt, dass Beschäftigte die Regelungen und Vorschriften aus dem Management nicht mehr überblicken können.

Die Fülle an Vorschriften, Normen und Regelungen führen schnell dazu, dass ein Beschäftigter die Tätigkeiten so ausführt, wie er sie damals gezeigt bekommen oder gelernt hat. Dies muss aber nicht mehr dem Stand der Technik entsprechen bzw. kann durch neue Erkenntnisse falsifiziert worden sein. Oft werden diese Änderungen durch den Vorgesetzten eingepflegt und anschließend mit der farblichen Hervorhebung der Änderungen dem Beschäftigten zur Kenntnisnahme vorgelegt. Dieser findet oft keine Zeit oder zeigt gar fehlendes Interesse für die Informationsaufnahme, da er der Ansicht ist, dass er durch seine jahrelange Tätigkeit ausreichende Kenntnisse über die Funktionsweisen erworben hat und keine weitere Belehrung benötigt. Dies fällt in der Regel erst bei Begehungen oder bei Unfällen auf. Handelt es sich jedoch um Gefahrstoffe, sind es oft keine Unfälle, sondern Berufskrankheiten.

Durch die Beteiligung der Beschäftigten können Abläufe abgestimmt und an die Gegebenheiten angepasst werden. Oft stellt sich hierbei heraus, dass jeder Beschäftigte eigenständig eine Lösung gefunden hat, wie er mit dem Umstand umgeht. Aber wenn jeder für sich seine Lösung findet, dann werden sich darunter auch Vorgehensweisen finden lassen, welche nicht sicherheitsgerecht sein werden.

Des Weiteren können Beschäftigte auch mit der Beauftragung von besonderen Aufgaben, z. B. Ersthelfer, Sicherheitsbeauftragte, betraut werden.

Auch dies stärkt das Selbstbewusstsein und der Beschäftigte spürt eine persönliche Wichtigkeit im Betrieb oder im Rahmen seiner Gruppe. Wichtig ist hier nur, dass der Vorgesetzte den Beschäftigten den Rücken stärkt und ihnen die Möglichkeit gibt, ihr Amt auszuüben. Durch regelmäßige Sitzungen mit den Sicherheitsbeauftragten kann der Vorgesetzte die Wichtigkeit der Position demonstrieren, indem er sich die Zeit nimmt und mit ihnen Themen der Sicherheit und Gesundheit bespricht. Von diesem Gespräch profitieren beide Seiten, und jeder kann durch seine Kompetenz unterstützend tätig werden, um Verbesserungen anzustreben. Auch hier können beispielsweise Subanreizsysteme eingebaut werden, indem der Vorgesetzte sich mit materiellen oder immateriellen Anreizen für die erbrachte Leistung bedankt.

Mitarbeiteraufgaben zum Thema Arbeitsschutz zu delegieren, ist in der Regel nicht schwierig, da viele verschiedene ausreichende Aufgaben vorhanden sind und an Beschäftigte entsprechend subjektiver Interessen verteilt werden können. Entsprechend der Qualifikation und persönlichen Eignung kann der Vorgesetzte weitere Aufgaben an seine Beschäftigten abgeben bzw. sie in die Rolle des „Kümmers“ versetzen und sie auch in anderen Arbeitskreisen des Betriebes mitwirken lassen. Über seine Kontrollpflicht kann der Vorgesetzte diesen Prozess steuern.

Bei der Partizipation der Beschäftigten muss der Vorgesetzte vor allem auch den Migrationshintergrund der Beschäftigten beachten. Nach einer Studie des Robert Koch-Instituts liegt die Unfallrate bei erwerbsmäßigen Migranten anteilmäßig wesentlich höher wie bei deutschen Beschäftigten (<http://www.gbe-bund.de/pdf/migration.pdf>). Gerade im Hinblick auf das Betriebsverfassungsgesetz haben Arbeitgeber und Betriebsrat die Integration ausländischer Beschäftigter im Betrieb zu fördern. Sie müssen dafür Sorge tragen, dass Sprachprobleme nicht zu Arbeitsunfällen, arbeitsbedingten Erkrankungen oder Berufskrankheiten führen. So muss der Arbeitgeber gemäß des Arbeitsschutzgesetzes bei der Übertragung der Aufgaben an seine Beschäftigten die Befähigung zur Ausführung dieser Tätigkeit notwendigen Bestimmungen und Maßnahmen für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz prüfen und einhalten.

Schafft es ein Vorgesetzter durch das Bereitstellen von geeigneten Anreizen, den Beschäftigten für sich zu gewinnen, so ist dieser im Gegenzug bereit, Verantwortung für Sicherheit zu übernehmen. Die Führungskräfte sollten den Beschäftigten Mitgestaltungsmöglichkeiten aufzeigen und sie am Erfolg partizipieren lassen. Partizipation bedeutet nicht, dass der Beschäftigte durch Unterweisungen die Sichtweise der Leitung übernimmt, sondern seine persönlichen Ziele und Werte in die gemeinsame Unternehmung einbringen kann und mit Herz und Verstand an den gleichen Zielen arbeitet wie seine Vorgesetzten. Die Partizipation, die wünschenswert ist, kann durch die zusätzliche Schaffung von sozialen Anreizen gefördert werden.

Soziale Anreizsysteme

Mit Geld- und Sachprämien wird die Betriebsleitung sicherlich nicht alle Bedürfnisse befriedigen und nicht allein zur Zufriedenheit beitragen können. Einen weiteren wichtigen Baustein bieten die persönlichen Interaktionen in einer Gruppe oder Abteilung. Die zwischenmenschlichen Beziehungen zwischen Vorgesetzten, Beschäftigten und Kollegen unter sich beeinflussen das Betriebs- und somit auch das Sicherheitsklima. Durch die zuvor beschriebenen partizipativen Anreizsysteme werden soziale Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten geschaffen. Arbeit bedeutet heutzutage auch, in einem hohen Maß Spaß zu haben.

Es muss sozusagen ein Wohlgefühlverhältnis hergestellt werden. Arbeit wird immer mehr als Lebensraum verstanden, in dem Beruf und Freizeit miteinander verbunden sind. Beschäftigte verbringen einen hohen Anteil ihrer Wochenstunden im Betrieb. In vielen Betrieben werden die Arbeitsgruppen aus gemischten Teams zusammengestellt, um das Potenzial für Innovationen und Ideen zu fördern. Aber kann dieses Potenzial genutzt werden, wenn jeder in einem eigenen, geschlossenen Büro sitzt und nur seinen Pflichten nachgeht? Die Antwort lautet „nein“.

Offene Strukturen zeigen sich zum Beispiel in neuen Büroraumstrukturen wie Open Offices, die eine offene Kommunikation untereinander fördern sollen. Durch Schaffung auf die Abteilung abgestimmter Kommunikationsformen kann der Vorgesetzte die zwischenmenschlichen Beziehungen direkt beeinflussen. An dieser Stelle wird auch gerne von sozialen Anreizsystemen gesprochen. Soziale Anreize wirken in der Regel in kleinen Gruppen oder in Abteilungen, bei denen die einzelnen Beschäftigten untereinander interagieren. Zu ihnen gehören Elemente wie Führungsstil, Anerkennung/Lob, Kommunikation und Information sowie Partizipation und soziale Beziehungen.

Das Thema Führungsstil wurde bereits im vorherigen Kapitel 5.3.2. ausführlich beschrieben. An dieser Stelle sei noch einmal erwähnt, wie wichtig die Ausübung der Vorbildfunktion im Arbeitsschutz ist. Die Symbolik der Vorbildfunktion ist um ein Vielfaches höher, als die Wichtigkeit von Sicherheit und Gesundheit argumentativ bei den Beschäftigten auszudrücken. Beschäftigte orientieren sich an ihren Führungskräften. Die Führungskräfte zeigen durch ihr Handeln und Tun für den Beschäftigten deutlich erkennbar, welche Toleranz- und Akzeptanzschwelle sie bei Verhaltensweisen aufweisen. Führungskräfte müssen sich ständig über ihre Außendarstellung Gedanken machen, schließlich stehen sie unter ständiger Beobachtung durch die Beschäftigten. Ein Fehlverhalten fällt den Beschäftigten meistens sofort auf. Verkörpert ein Vorgesetzter die Vorbildfunktion, so wird er auch von seinem Bereich in punkto Sicherheit und Gesundheit ernst genommen. Ebenso muss auf der anderen Seite der Vorgesetzte die Bedürfnisse und Motive der Beschäftigten auch respektieren.

Hierfür ist maßgeblich, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Beide Seiten müssen aufeinander zugehen. Anreizsysteme, wie die Sicherheitsaktie, sorgen nicht unbedingt für die stetige Verbesserung der sozialen Beziehung. Sie fördert keine persönliche Kommunikation, indem der Vorgesetzte gezeigtes Verhalten lobt oder tadelt. Entsprechendes Feedback für gute Sicherheitsleistung muss konkret und direkt erfolgen und nicht erst bei der monetären Ausschüttung der Aktie. Kommunikation ist eines der stärksten Elemente zur Verhaltensbeeinflussung.

Sie kann die Befriedigung von Bedürfnissen nach zwischenmenschlichem Kontakt, Sicherheit und Selbstachtung ermöglichen.

Hierbei müssen die Vorgesetzten sich vor dem Gespräch Gedanken machen, welches Ziel sie mit dem Gespräch erreichen wollen. Nicht alle Mitarbeitergespräche müssen ausschließlich als Kritikgespräch durchgeführt werden. Der Unterweisende muss das Ziel des sicheren Verhaltens berücksichtigen und beobachten, wie dies am besten durchgesetzt werden kann. Denn einige Menschen neigen dazu, sich bei geübter Kritik gegen die Meinung des Kritikers zu versperren. Das Mitarbeitergespräch darf von der Gruppe nicht ausschließlich als ein Kritikgespräch identifiziert werden. In diesem Zusammenhang sollten Mitarbeitergespräche im Team als eine Selbstverständlichkeit angesehen werden.

Anlässe für Mitarbeitergespräche können beispielsweise Kritikgespräche, Sicherheitsgespräche, Abmahnungsgespräche oder Unterweisungen sein. Ein Sicherheitsgespräch sollte aus Gründen der inneren Ablenkung z. B. nicht vor Pausen und vor dem Feierabend gehalten werden. Empfehlenswert wäre ein Zeitpunkt, an dem der Beschäftigte kognitiv noch aufnahmefähig ist, wie beispielsweise zu Beginn der Arbeitszeit.

Ähnlich wie bei der Unterweisung müssen auch die Sicherheitsgespräche in kontinuierlichen Abständen und gezielt durchgeführt und dadurch die Wichtigkeit sowie Aktualität der Thematik verstärkt werden. Je häufiger ein Sicherheitsgespräch geführt wird, desto kürzer kann es sein. An dieser Stelle soll auf die besondere Bedeutung der Lobgespräche näher eingegangen werden, welche die Anerkennung des Vorgesetzten gegenüber der vom Beschäftigten erbrachten Sicherheitsleistung betonen. Durch die artikulierte Anerkennung bekommt der Beschäftigte ein direktes Feedback zu bestimmten Verhaltensweisen, welche durch den Vorgesetzten als positiv aufgenommen und bewertet worden sind. Für Menschen ist es ein inneres Bedürfnis, eine Bestätigung für eigenes Verhalten zu erhalten. Beschäftigte streben danach, in ihrem beruflichen Handeln erfolgreich zu sein und Anerkennung zu erlangen. Dies löst bei den Beschäftigten eine enorme Eigenmotivation aus. Ebenso unterstützt Anerkennung den Beschäftigten dabei, zu eruieren, welche Schwerpunkte sein Vorgesetzter setzt.

Die damit einhergehenden Orientierungsgrößen erfährt der Beschäftigte in Gesprächen mit dem Vorgesetzten. Aber Anerkennung muss nicht immer nur vom Vorgesetzten ausgehen, sondern kann genauso gut von Kollegen, der obersten Betriebsleitung oder von Kunden zum Ausdruck gebracht werden. Wichtig ist dabei immer, dass die Anerkennung in zeitlicher Nähe zum gezeigten Verhalten erfolgt. Empirische Studien haben übereinstimmend die prägnante Wirkung von Anerkennung aufgezeigt. Daher ist dieses Bedürfnis im Rahmen der Personal-

führung verstärkt zu beachten. Eine kontinuierliche Form der Anerkennung für eine positive Leistung kann zu einer Zuweisung von Statussymbolen führen. Der zugewiesene Status stellt den Organisationsrang des Beschäftigten dar. In Betrieben werden hier gern Anreize, wie zugewiesene Parkplätze, Bürogröße, Entscheidungsbefugnisse und Vollmachten vergeben (vgl. Knappe 2009, S. 42-45).

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass ein Lob viel zu selten vom Vorgesetzten ausgesprochen wird. Getreu dem Motto: „Kein Tadel ist Lob genug!“ bleibt das Lob im Alltag oft unbeachtet.

Dem Menschen fällt es leichter, negative Dinge zu beobachten und diese anzusprechen, als positive Verhaltensweisen zu loben, ein bestehendes kulturelles Problem. Auf Grund der hohen Motivationssteigerung eines Lobes sollte die oberste Betriebsleitung daran interessiert sein, dass ihre Vorgesetzten auch loben können. Hier wird von den Vorgesetzten eine Verhaltensänderung erwartet, welche nicht unmittelbar in das tägliche Handeln umgesetzt werden kann. Eine Möglichkeit, in der Praxis diesen Anreiz zu verstärken, ist dem Vorgesetzten aufzuzeigen, wie oft er in einem festgelegten Zeitraum gelobt oder getadelt hat. Der Vorgesetzte bekommt eine gewisse Anzahl von grünen und roten Talern. Die grünen Taler stehen dabei für ein ausgesprochenes Lob und die roten Taler für ein Tadel.

Der Vorgesetzte ist nun aufgefordert, bei einem Lob oder Tadel dem Beschäftigten den entsprechenden Taler zu geben. Am Ende des Bewertungszeitraums wird geschaut, wie sich das Verhalten von roten zu grünen Taler verhält. Hierdurch kann der Vorgesetzte aktiv sein Verhalten überprüfen. Führungskräfte, die positive, motivierende Situationen zum Anlass von Gesprächen nehmen, werden auch im Kritikgespräch stärker überzeugen können. Hinzu kommt, dass ein solches Verhalten der Führungskraft einen großen Einfluss auf das Betriebsklima hat und die Basis für ein sicheres und gesundheitsbewusstes Arbeiten legt. Soziale Anreize zeigen auf, dass diese ebenso wie finanzielle Anreize zu einem sicheren Handeln des Beschäftigten führen können. Das in Aussicht stellen von äußerlich sichtbaren Anerkennungen für gute Sicherheitsarbeit kann oft ein höherer Ansporn für den Beschäftigten sein als eine monetäre Vergütung. Entscheidend ist, dass der Vorgesetzte aus der Gruppe ein Team schafft, welches eine gemeinsame Identität herausbildet und nach gemeinsamen entwickelten Sicherheitszielen strebt.

Neben der Voraussetzung, dass die Beschäftigten teamfähig handeln können und der Vorgesetzte teamorientiert führen kann, verbessert sich die Teaminteraktion durch das Schaffen von sozialen Anreizen.

Organisatorische Anreizsysteme

Eine weitere Möglichkeit, die Arbeitsmotivation der Führungskräfte und auch der Beschäftigten zu steigern, ist die Gewährung von Personalentwicklungsanreizen auf Abteilungsebene. Menschen möchten entwickelt und gefördert werden, um erfolgreich zu sein. Mit Erfolg sind oft Macht, Status, höhere Positionen, ein höheres Einkommen, eine soziale Wertschätzung und Wertschätzung der Kompetenz sowie interessante und neue Arbeitsinhalte oder größere Entscheidungs- und Handlungsspielräume verbunden.

Die zu gewährenden Personalentwicklungsanreize hängen stark von der Betriebsstruktur und der vorherrschenden Kultur ab. So sind zum Beispiel die Aussichten, eine Führungsposition zu bekommen, in Betrieben mit einer starken Ausprägung von Hierarchieebenen wesentlich höher als in Organisationen mit flachen Hierarchien.

Diese Personalentwicklungsanreize besitzen gerade für Führungskräfte oder Beschäftigte, die Führungspositionen anstreben, eine erhöhte Anreizwirkung. Solche Anreize fördern die Selbstbestätigung, die berufliche Selbstverwirklichung und die Befriedigung der persönlich gesteckten Ziele (vgl. Knappe 2009, S. 45ff.). Die persönlich gesteckten Ziele sollten im Idealfall mit den Betriebszielen vereinbar sein, sodass das Potenzial voll ausgenutzt werden kann. Ziel des Beschäftigten ist es, die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen nach persönlicher Aus- und Weiterbildung zu befriedigen, um die oben genannten Anreize zu bekommen.

Das verfolgte Ziel der obersten Betriebsleitung ist es, motivierte und vor allem gut qualifizierte Beschäftigte zu bekommen, die über die notwendigen fachlichen und sozialen Kompetenzen verfügen, um im Sinne der Betriebsleitung zu handeln und um herauszufinden, welches Potenzial und welche Ambitionen in einem Beschäftigten stecken und welche Kompetenzen gefördert und ausgebaut werden müssen. Das Potenzial eines jeden Beschäftigten ist sehr unterschiedlich ausgeprägt und hängt unter anderem von seinen körperlichen und kognitiven Fähigkeiten, seiner Erfahrung und seiner Qualifikation ab. Weiterhin müssen Potenzial und Ambition nicht immer äquivalent sein. Im Rahmen von zum Beispiel tagtäglichen Beobachtungen des Vorgesetzten und dem Mitarbeitergespräch kann der Vorgesetzte ein Gefühl für die Entwicklung des Beschäftigten bekommen (vgl. Kressler 2001, S. 117-120).

Bei der Personalentwicklung sollte der Betrieb dem Thema Sicherheit und Gesundheit einen hohen Stellenwert beimessen. Das bedeutet konkret, dass für die berufliche Entwicklung eine zwingende Aus- und Weiterbildung für die Vorgesetzten und Beschäftigten im Bereich Sicherheit und Gesundheit notwendig ist. Oft bekommen die Vorgesetzten und Beschäftigten, wie schon erwähnt, das Thema in ihrer Aus- und Weiterbildung nur rudimentär vermittelt.

Ebenso werden von ihnen in der Arbeitswelt Verhaltensweisen verlangt, welche sie oft in ihrer Entwicklung nicht gelernt haben. Ein ganz einfaches Beispiel hierfür ist das Thema Benutzung des Handlaufs. In vielen Betrieben wird von den Beschäftigten verlangt, beim Hin- auf- oder Hinuntergehen einer Treppe den Handlauf zu benutzen, um einen eventuellen Sturz abzufangen. Bei einer genaueren Betrachtung der Anbringung von Handläufe in der Praxis kann festgestellt werden, dass die meisten Handläufe in einer Höhe angebracht sind, in der sie im Kindesalter nicht genutzt werden können. Wir lernen also, Treppen vorsichtig und langsam herunter zu gehen, jedoch nicht den Handlauf zu benutzen.

Tritt dann ein neuer Beschäftigter in einem Betrieb ein, in dem von ihm die Benutzung des Handlaufes verlangt wird, muss er sein Verhalten umstellen. Jeder weiß aus der Praxis, dass dies kein leichtes Unterfangen ist. Dies stellt nur eines von vielen Beispielen dar.

Um die gewünschten sicheren und gesundheitsbewussten Verhaltensweisen umsetzen zu können, bedarf es der Entwicklung entsprechender Fähigkeiten im Bereich Sicherheit und Gesundheit. Durch die aktive Qualifizierung des Beschäftigten können die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden, damit zukünftig die Erwartungshaltung der obersten Betriebsleitung erfüllt wird. Durch eine transparente und glaubwürdige Darstellung der Anforderungen und damit verbundenem möglichen Karriereweg und Erfolg kann der motivierte Beschäftigte ganz gezielt seine Fähigkeiten im Bereich Sicherheit und Gesundheit entwickeln und die Chancen, sich weiterzuentwickeln, realistisch einschätzen.

Für den Betrieb ist die Aus- und Weiterbildung seiner Beschäftigten ein langfristiges Investitionsprogramm, aus dem der Betrieb ebenso seinen Nutzen zieht. Der Betrieb tut Gutes daran, eigene Beschäftigte zu fördern und aufzubauen und ihnen von Anfang an die Wichtigkeit von Sicherheit und Gesundheit zu vermitteln. Das Befördern von Beschäftigten aus den eigenen Reihen erhöht zudem die Motivation der Beschäftigten.

Wird Sicherheit und Gesundheit im Betrieb als zentrales Element der Organisation gesehen, können beispielsweise für den Karriereweg klare Vorgaben durch den Betrieb hinsichtlich der Qualifikation für den Bereich Sicherheit und Gesundheit gemacht werden.

So müssen zum Beispiel Beschäftigte, welche zukünftig eine Führungsposition bekleiden wollen, folgende Lehrgänge in ihrer Vita aufweisen:

- Führungslehrgänge (soziale Skills),
- Verantwortung im Arbeitsschutz,
- Durchführung von Gefährdungs- und Belastungsbeurteilungen,
- Kommunikations- und Gesprächsführung,
- Durchführung eines Sicherheitsprogramms,
- ...

Weiterhin können konkrete Funktionen mit einer Stelle verbunden werden. So ist beispielsweise für die Meister- oder Technikerstelle nicht nur die fachliche Qualifikation notwendig, sondern eventuell das vorherige Ausüben der Sicherheitsbeauftragtenfunktion.

In der Funktion des Sicherheitsbeauftragten soll er seine Kollegen zu einem sicherheitsrechten und gesundheitsbewussten Verhalten beeinflussen. Hierbei hat er keinerlei Weisungsbefugnis.

Um die Funktion des Sicherheitsbeauftragten wahrzunehmen, muss er vorab bei der zuständigen Berufsgenossenschaft an einer entsprechenden Fortbildung teilnehmen. Ziele der Fortbildung sind u. a.:

- Das Rollenverständnis des Sicherheitsbeauftragten im Betrieb und Einbindung in die Sicherheitsorganisation einschließlich seiner Ansprechpartner,
- Beurteilung von Gefährdungen und Belastungen am Arbeitsplatz und Sensibilisierung der Kollegen,
- Ableitung von Maßnahmen,
- Konstruktive Gesprächsführung.

Der Sicherheitsbeauftragte stellt ein Bindeglied zwischen Vorgesetzten und Kollegen in puncto Sicherheit dar. Der Vorgesetzte kann nicht alles wahrnehmen und benötigt für die Umsetzung einen Multiplikator.

Je nach Stellenwert, den der Sicherheitsbeauftragte in einem Betrieb erhält, kann die Arbeit sehr anstrengend und demotivierend für den Sicherheitsbeauftragten werden. Wenn zudem die Unterstützung des Vorgesetzten fehlt, dann ist es fast ein aussichtsloser Kampf. Alle Beschäftigten haben das Bestreben, gesund zur Arbeit und nach Hause zu kommen.

Das Thema Sicherheit und Gesundheit ist nicht immer das Interessanteste, schließlich wird mit Sicherheit oft die Regeleinhaltung und die Einschränkung der Autonomie gesehen, welche zwei Grundbedürfnisse des Menschen sind, die er sich nicht gerne nehmen lässt. Das Hinweisen eines Sicherheitsbeauftragten auf ein eventuell unsicheres Verhalten des Kollegen stößt demnach nicht immer sofort auf Akzeptanz beim Kollegen. Hier ist Sensibilität und soziale Kompetenz gefragt, um den Kollegen einzubeziehen und ihm zum richtigen Verhalten zu motivieren. Um die Funktion des Sicherheitsbeauftragten auszuüben, sollte der Beschäftigte entsprechende Fähigkeiten mitbringen. Entsprechend der DGUV-Information 211-021 soll der Sicherheitsbeauftragte nach folgenden Kriterien ausgewählt werden:

- Akzeptanz bei den Kollegen,
- Sozialkompetenz und eine gute Beobachtungsgabe,
- Fingerspitzengefühl und Überzeugungsvermögen,
- Engagiert, teamfähig, und kontaktfreudig,
- Berufserfahrung,
- Fachkunde in seinem Zuständigkeitsbereich,
- Stärken und Schwächen in seinem Bereich kennen,
- Gutes technisches Verständnis.

Dies sind die Kriterien, die auch von einem Vorgesetzten erwartet werden. Aus diesem Grunde passt es sehr gut, wenn ein Beschäftigter seine Funktion als Sicherheitsbeauftragter gut ausübt, ihn bei der nächsten Stellenbesetzung zu berücksichtigen.

Möchte die oberste Betriebsleitung derartige oder ähnliche Personalentwicklungsanreize einführen, muss sie deutlich die Notwendigkeit der fachlichen und sozialen Kompetenz mit dem Thema Arbeitsschutz für die berufliche Laufbahn kommunizieren. Bringt ein Beschäftigter das entsprechende Potenzial mit, so muss er im nächsten Zuge gefördert werden. Die Beschäftigten wissen es in der Regel zu schätzen, wenn ein Vorgesetzter sich für sie einsetzt und sie bei ihrem beruflichen Erfolg unterstützt. Die Investition des Vorgesetzten in den Beschäftig-

ten hat dabei auch eine starke symbolische Seite, denn sie vermittelt dem Beschäftigten, dass der Betrieb ihn als Leistungsträger erkannt hat und auf seine Person zukünftig setzt. Dies hat eine starke Motivationswirkung auf den Beschäftigten. Durch gezielte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen durch den Betrieb kann die Betriebsverbundenheit sowie die Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft beim Beschäftigten erhöht werden. Dies ist im Hinblick auf den Wissensaustausch eine unabdingbare Voraussetzung. Durch das gezielte Setzen von Personalentwicklungsanreizen im Bereich Sicherheit und Gesundheit bekommt das Thema eine Wichtigkeit und für die Beschäftigten eine hohe Bedeutung. Durch die Förderung der Qualifikation kann der Betrieb auf eine höhere Anzahl von zufriedenen und qualifizierten Beschäftigten zurückgreifen, was für den Betrieb eine gewisse Flexibilität und Beständigkeit bedeutet. Für die Beschäftigten können durch die Personalentwicklungsanreize die individuellen und bildungsbezogenen Bedürfnisse befriedigt werden, was die Zufriedenheit und Loyalität des Beschäftigten erhöht. In diesem Zusammenhang ist die Erweiterung des Entscheidungs-, Kontroll- und Tätigkeitsspielraumes (z. B. durch Job-Enrichment) zu betonen, da diese als wichtiger Anreiz- und Motivierungsfaktor gelten.

4.2.4.3 Individualverhalten als betrieblicher Anreiz

Während extrinsische Anreize oft eine kurze Halbwertszeit haben, zum Beispiel durch den Plateau-Effekt und viel von den Führungskräften abverlangen, sind intrinsische Anreize oft der bessere Weg zum Ziel, da sie stabiler und langanhaltender sind. Bei der intrinsischen Motivation geht es nicht um die Beeinflussung des Beschäftigten von außen, sondern vielmehr auf das Zurückgreifen auf die Grundmotivation des Beschäftigten. Dies setzt voraus, dass der Beschäftigte bereits aus sich heraus für bestimmte Verhaltensweisen motiviert ist. Die Motivation resultiert hier aus der Arbeitsaufgabe, ihrer Ausgestaltung oder dem Arbeitsinhalt.

In den vorangegangenen Kapiteln wurden u. a. Faktoren wie Führungsstil, Kommunikation, soziale Interaktion/Betriebsklima, Zielklarheit, Feedback näher betrachtet, welche eine intrinsische Motivation fördern und den Beschäftigten zum sicheren und gesundheitsbewussten Verhalten bewegen können. Grundlage für eine Verhaltensänderung ist das Wissen und Können. Der Beschäftigte muss befähigt werden, Gefährdungen und Belastungen am Arbeitsplatz wahrzunehmen und anschließend entsprechend zu bewerten. Unser Gehirn sucht permanent nach Anregungen, z. B. durch Bestrafung oder Belohnung und motiviert daraufhin unsere Handlungen. In diesem Kapitel soll es demnach verstärkt um die Qualifikation des Beschäftigten gehen, entsprechende betriebliche Situationen zu bewerten und diese sicherheitsgerecht umzusetzen. Hierbei kommt es auf die Auswahl, Ausbildung und Unterweisung an. Sicherheit soll durch intrinsische Motivation zum Automatismus werden.

Wenn heutzutage die Menschen ins Auto steigen und losfahren wollen, denken sie kaum noch darüber nach, dass sie sich anschnallen müssen, sondern sie tun es einfach. Dies auch vor dem Hintergrund, dass die Anschnallpflicht erst seit 1976 besteht.

Sicherlich sind in den darauf folgenden Jahren nicht alle sofort regelmäßig mit umgelegtem Sicherheitsgurt gefahren, jedoch hat sich dies im Laufe der Zeit geändert, sodass mancher sich für das Fahren des Wagens in die Garage schon anschnallt. Dies ist eine deutliche und vor allem verinnerlichte Verbesserung der Sicherheit. Dieser Automatismus sollte ebenso bei allen Tätigkeiten im Beruf und zu Hause im Bereich der Sicherheit und Gesundheit erzielt werden. Ein Automatismus ist nicht mit Routinearbeiten zu verwechseln. Dieser Lernprozess gelingt nicht unmittelbar, sondern bedeutet eine permanente Auseinandersetzung des Vorgesetzten mit dem Beschäftigten. Er muss die ständige Qualifikation für den Beschäftigten in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit attraktiv gestalten und ihm aufzeigen, welche Vorteile sicheres und gesundheitsbewusstes Verhalten mit sich bringen kann und somit Begeisterung wecken. Dies kann der Vorgesetzte erreichen, wenn er die inneren Überzeugungen und die inneren Werte der Beschäftigten anspricht und nicht durch Druck von oben oder Sanktionen versucht, das Thema Sicherheit zu erzwingen. Belohnung und Bestrafung aktivieren zwei unterschiedliche Systeme im Gehirn; zum einen das Furchtzentrum und zum anderen das Belohnungssystem. Während ein autoritärer Führungsstil eher das Furchtsystem anspricht und damit nur für ein kurzfristiges Lernen anregt, sollte der Vorgesetzte eher ein langfristiges Lernen anstreben, indem er das Belohnungssystem des Beschäftigten aktiviert. Durch Bestrafung und Furcht wird der Beschäftigte erst einmal keine Einsicht und Verständnis zeigen. Ebenso baut der Beschäftigte eher eine abwehrende Haltung auf. Die Beschäftigten wollen nicht durch Regeln eingeschränkt werden, sondern ihren Entscheidungsfreiraum behalten oder sogar ausbauen.

Die Führungskraft muss somit eher dem Beschäftigten darstellen, dass sich durch zunehmende Qualifikation sein Entscheidungsfreiraum vergrößern wird bzw. kann. Den Beschäftigten muss im Rahmen der Qualifikation gezeigt werden, dass unsicheres Verhalten keine Zeiterparnis bedeutet, sondern eher den Zeitaufwand erhöhen kann. Ebenso sollten Vorteile/Nachteile hinsichtlich Bequemlichkeit, Anerkennung, Spaß oder Arbeitsfortschritt aufgezeigt werden. Dies sind oft Punkte, die einen Beschäftigten motivieren, sich sicherheitsgerecht oder nicht sicherheitsgerecht zu verhalten. Die Beschäftigten müssen das Gefühl haben, dass es gut und richtig ist, sich mit dem Thema Sicherheit und Gesundheit auseinanderzusetzen und sie selbst den Wert Sicherheit verinnerlicht haben. Dies entspricht dem internen Selbstverständnis. Der Beschäftigte möchte einen Sinn in seinem Handeln erkennen. Das Bemessen eines Sinnes ist hier der entscheidende Motivator. Der Beschäftigte muss erkennen,

dass Sicherheit und Gesundheit sinnvolle Komponenten seiner Arbeit sind. Sicherheit und Gesundheit können auch Spaß bereiten. Jedoch ist es zielführender für den Vorgesetzten, dem Beschäftigten den Sinn und Nutzen für Sicherheit und Gesundheit zu vermitteln und dafür zu sorgen, dass dies ein erstrebenswerter Wert ist, der einen Zielfaktor darstellt.

Diese Anforderungen erscheinen erst einmal simpel, schließlich möchte sich kein Beschäftigter auf der Arbeit verletzen oder durch eine Berufskrankheit eine Beeinträchtigung im späteren Lebensabschnitt haben. Doch in der Praxis zeigt sich, dass sich Beschäftigte nicht immer sicherheitsgerecht verhalten. Verhalten hat vielmehr auch eine situative bzw. umweltbezogene Dimension, in der die kognitiven Fähigkeiten des Menschen von Bedeutung sind. Die Beschäftigten hegen gewisse Erwartungen, inwieweit eine bestimmte Handlung auch zum Erfolg führt. Sie versuchen also, die Konsequenzen ihres Handelns in Form von Erwartungen zu antizipieren. Ein Blick in die Statistik zeigt, dass ca. 80 Prozent der Arbeitsunfälle als verhaltensbedingt einzustufen sind (vgl. Müller 2012, S. 9). Dies zeigt, dass der Mitarbeiterqualifikation eine besondere Rolle zukommt, welcher der Kommunikation und Interaktion bedarf. Bei der Qualifikation müssen die Vorgesetzten auf individuelle Verhaltensfehler und situationsbedingte Verhaltensfehler eingehen. Verhaltensbedingte Unfälle lassen sich weiterhin in unbewusste und bewusste Verhaltensfehler unterscheiden. Bei den unbewussten Verhaltensfehlern erkennt der Beschäftigte nicht die gefährliche Situation und verhält sich deshalb unsicher. Gründe hierfür sind fehlerhafte Wahrnehmungen und unbewusste psychologische Steuerungsprozesse. Hierzu gehören z. B.

- Stolper- und Sturzunfälle: Der Beschäftigte entlädt in einem unwegsamen Gelände einen Lastkraftwagen mit einem Kran. Der Kran wird mittels Fernbedienung gesteuert. Um die angehobene und richtig angeschlagene Last richtig abzusetzen, sind seine Augen auf die Last fixiert, hierbei bewegt er unbewusst seine Beine, um der Last zu folgen. Das Resultat sind hier Stolper- und Sturzunfälle, da der Beschäftigte nicht bewusst die Gefahr des Gehens wahrnimmt, sondern vielmehr die der Last.
- Umgang mit Gefahrstoffen: Gefahrstoffe können nicht immer über die Sinnesorgane wahrgenommen werden. Das bedeutet aber nicht, dass ein Gefahrstoff, der sowohl olfaktorisch wie auch visuell nicht wahrgenommen werden kann, keine gesundheitsgefährliche Eigenschaften für den Beschäftigten haben kann. In der Praxis zeigt sich, dass Beschäftigte solche Gefährdungen nicht wahrnehmen oder diese unterschätzen.

- Nachgreifen in eine Gefahr: Bei einem Versuch im Labor fällt einem Beschäftigten das Glas aus der Hand. Aus einem Reflex heraus versucht dieser nachzugreifen, schafft es jedoch nicht mehr, das im Fall befindliche Glas aufzugreifen. Die Folge ist eine Schnittverletzung durch das Hineingreifen in Glassplitter des zerbrochenen Glases.

Trotz eines Sicherheitsmanagements und sicherheitsorientiertem Führungsverhaltens können solche Fehler nie ganz ausgeschlossen werden. Ähnlich verhält es sich mit bewusstem Fehlverhalten. Hier werden Beschäftigte hinsichtlich einer inneren Abwägung dazu gebracht, sich unsicher zu verhalten. Damit es zu keinem Verhaltensfehler kommt, muss der Beschäftigte die Gefährdung und Belastung wahrnehmen. Durch das menschliche Auge werden pro Sekunde etwa 10.000 Signale aufgenommen, welche durch das Gehirn verarbeitet werden müssen. Je nach kognitiven Fähigkeiten können durch den Menschen jedoch nur 2.000 Signale pro Sekunde verarbeitet werden. Dies bedeutet, dass sich Menschen auf Grund der begrenzten Aufnahmefähigkeit bzw. Verarbeitungskapazität nicht auf alle Objekte gleich konzentrieren können und im Gegenzug andere mit geringer Wertigkeit ausblenden. Hierbei kann nur der bewusste Anteil durch den Beschäftigten gesteuert werden. Der Beschäftigte führt für sich seine eigene Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung durch, welche durch eine Vielzahl von Faktoren, wie Gewohnheiten, Wissen/Kenntnis, Interessen, Meinungen, Erwartungen, Werte, sensomotorische Fähigkeiten oder die Kommunikationsstrukturen, beeinflusst wird. Auf dieser Basis trifft der Beschäftigte seine Entscheidung und führt die Tätigkeit entsprechend sicher oder unsicher aus. An dieser Stelle sei angemerkt, dass beispielsweise Umgebungseinflüsse, wie Wärme/Kälte, Zugluft, Beleuchtung oder Lärm oder auch die Einnahme von Medikamenten oder Drogen, die Aufmerksamkeit des Beschäftigten herabsetzen können.

Ziel des Vorgesetzten muss es sein, ein einheitliches sicherheitsbewusstes Wissen in seinem Bereich zu entwickeln, beizubehalten und weiter auszubauen und ebenfalls durch Arbeitsgestaltung, Routine- und Ähnlichkeitsfehler zu vermeiden.

Durch zielgerichtete Qualifikation seiner Beschäftigten kann er dafür Sorge tragen, dass potenzielle Gefährdungen durch Fehleinschätzungen, Ablenkung oder Desinteresse übersehen werden. Um sicher arbeiten zu können, muss er nicht nur die Anforderungen aus seiner Arbeitsaufgabe beherrschen, sondern auch Gefahren und Gefahrensignale der Arbeit und der Umgebung wahrnehmen. Das Wissen um solche Gefahren ist eine Grundvoraussetzung für sicheres Verhalten. Ausgangspunkt für eine gute Gefährdungsprävention ist die Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung und damit auch eine sinnvolle Qualifizierung der Beschäftigten.

Die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung bildet im Konzept einer systematischen Prävention die Grundlage für einen wirksamen betrieblichen Arbeitsschutz zur Verhütung von Unfällen bei der Arbeit und von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren, einschließlich einer menschengerechten Gestaltung der Arbeit. Hierbei muss der Vorgesetzte beachten, dass Arbeitsmittel, Arbeitsstoffe, Arbeitsverfahren, Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe so ausgewählt oder gestaltet werden, dass technische Mängel, Organisationsmängel und Fehlverhalten (TOP-Prinzip) verringert oder beseitigt werden. Die Gefährdungsbeurteilung ist ein Hilfsmittel, um Ursachen für Beeinträchtigungen bei der Arbeit zu verringern und die Qualität der Führungstätigkeit zu verbessern. So können im Hinblick auf die Wahrnehmung von Gefährdungen technische Maßnahmen durch die Wirkung von optischen Signalen getroffen werden. Dabei werden Gefahrenstellen durch Farbsignale, die sich von der Umgebung abheben, gekennzeichnet. Hierdurch kann der Beschäftigte erlernen, worauf er seine Blicke richten muss, um z. B. sicher zu gehen. In der Praxis kann dies oft im Bereich von Stufen oder Unebenheiten gesehen werden, die durch die farbliche Markierung hervorgehoben werden. Die bloße Maßnahme in Form einer Markierung einer Gefahrenstelle reicht oftmals nicht aus bzw. kann nicht bei allen Gefahrenstellen (z. B. Messer) verwendet werden. Hier müssen Schulungen und Unterweisungen eingeführt werden.

Durch die gezielte Durchführung der Gefährdungs- und Belastungsbeurteilung können die Ergebnisse der Beurteilung genutzt werden, um Entscheidungen hinsichtlich der Erforderlichkeit des Umfangs und der Dringlichkeit von Maßnahmen zu treffen. Gerade im Hinblick auf die Beurteilung von verhaltensbezogenen Maßnahmen kann die Beurteilung dazu beitragen, gezielte Ansätze zum sicherheits- und gesundheitsgerechten Verhalten der Beschäftigten abzuleiten. Eine Methode, die sich in der Praxis bewährt hat, ist eine ganzheitlich strukturierte Vorgehensweise von außen („grob“) nach innen („fein“) (siehe Abbildung 32).

Dabei werden die Arbeitsbedingungen in folgender Reihenfolge

- Betrieb (räumliche Situation),
- Arbeitsstätte (Arbeitsplatz, Organisation),
- Anlagen (Produktionsanlagen) und Arbeitsmittel (Umgang und technische Sicherheit),
- Gefahrstoffe (Umgang und Einhaltung von Grenzwerten),
- Tätigkeiten (Verhalten des Beschäftigten beim Umgang mit Arbeitsmitteln und Stoffen)

beurteilt.

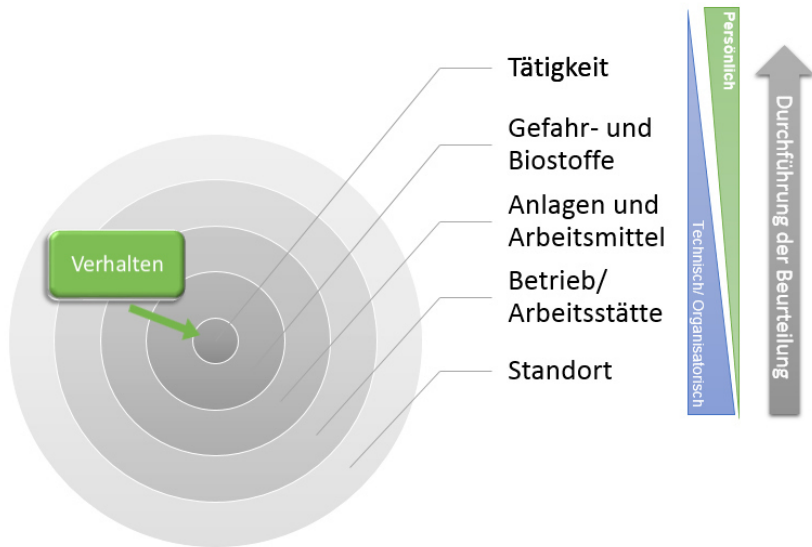


Abbildung 32: Systematische Durchführung der Gefährdungsbeurteilung

Innerhalb der Betriebsebene werden allgemeine organisatorische Festlegungen fixiert, die für einen Betrieb gelten. Diese können Themen umfassen, wie Umgang mit Alkohol und Drogen oder Umgang und Auswahl mit persönlicher Schutzausrüstung. Ebenso können Ergebnisse aus dem Arbeitsschutzausschuss einbezogen werden. Durch die getroffenen organisatorischen Schutzmaßnahmen können keine Risiken vermieden werden, sondern sie können nur dafür sorgen, dass z. B. Gefahren minimiert, geeignete Personen ausgewählt oder die Beschäftigten gesundheitlich betreut werden. Hier werden also „nur“ Risiken gemindert.

Auf der nächsten Ebene werden neben organisatorischen auch technische Maßnahmen zur Arbeitsstätte beschrieben. Dies könnten die Ergebnisse der Umsetzung der Arbeitsstättenverordnung (Beleuchtung, Auslegung von Böden und Treppen) sein oder auch mitgeltende Unterlagen aus Genehmigungen. Im nächsten Schritt werden Prüfungen und Prüffristen für Anlagen und Arbeitsmittel festgelegt. Es können beispielsweise die Ergebnisse aus Sicherheitsanalysen oder Explosionsschutzdokumenten aufgegriffen werden. Hier soll der sichere Betrieb eines Arbeitsmittels und einer Anlage sichergestellt werden. Im Anschluss werden die eingesetzten Stoffe näher betrachtet.

Auf dieser Ebene wird ebenso wie bei den Arbeitsmitteln und Anlagen nicht auf den Umgang eingegangen, sondern eher als Ablage- und Verweisebene für:

- Gefahrstoffverzeichnis,
- Arbeitsbereichsanalyse,
- Messplan + Ergebnis,
- CMR-Verzeichnis,
- Vorsorge,
- erweitertes Behandlungsprotokoll,

genutzt.

Bis zu dieser Stelle wurden die technischen und organisatorischen Maßnahmen beurteilt und dokumentiert. Aus diesen Ergebnissen kann ein Beschäftigter erst einmal keine direkten Rückschlüsse auf seine Tätigkeit ziehen.

Nach Bearbeitung dieser Arbeitsbedingungen werden tätigkeitsbezogene Gefährdungen und Belastungen beurteilt. Entsprechend der ermittelten Risiken und den im Betrieb vorgefallenen Ereignissen wird der erforderlichen Handlungs- und somit auch Trainingsbedarf des Beschäftigten für eine Tätigkeit oder für seinen Aufgabenbereich ermittelt.

In einem Aktionsplan kann der Vorgesetzte die verhaltensbezogenen Ergebnisse der einzelnen Beurteilungen zusammenfassen und in Maßnahmen oder Aktionen gebündelt ableiten. Anzumerken sei an dieser Stelle, dass vorhersehbare Fehlbedienungen und/oder Fehlnutzungen ebenso Bestandteil der Arbeits- und Betriebsanweisung sein sollten. Mit den Ergebnissen muss der Vorgesetzte in ein konzipiertes Training gehen und seine Beschäftigten hinsichtlich der auftretenden Gefährdungen und Belastungen unterweisen.

Sicherheitsunterweisungen lassen sich grob in Erst- und Wiederholungsunterweisungen gliedern. Die allgemeine Sicherheitsunterweisung ist zunächst einmal ein gutes Instrument zur Umsetzung von Verhaltensregeln.

Dabei muss sicheres Verhalten konkret durch den Vorgesetzten vorgelebt und erklärt werden. Ebenso muss er die Beschäftigten unterstützen und entsprechend ihrer Fähigkeiten den Sachverhalt immer wieder üben und durch Feedback den Prozess steuern, etwa indem er zum Nachmachen animiert.

Vor allem bei Gefährdungen, deren Konsequenzen erst langfristig eintreten, muss intensiv unterwiesen werden, da für den Beschäftigten nicht immer sofort der Zusammenhang zwischen Tätigkeit und körperlicher Beeinträchtigung nachvollziehbar ist. Typische Themen, die in diesen Bereich fallen, sind zum Beispiel Heben und Tragen, Bildschirmarbeitsplatz oder der Umgang mit Gefahrstoffen. Der Vorgesetzte muss sich Gedanken machen, wie er kontinuierlich Wissen vermittelt. Es ist nicht ausreichend, in unregelmäßigen zeitlichen Abständen eine Sicherheitsunterweisung vorzunehmen, sondern eine Qualifikation im Bereich der Sicherheit und Gesundheit ist ein kontinuierlicher Prozess, in dem eine Verhaltensveränderung in Richtung sicheres und gesundheitsbewusstes Verhalten angestrebt werden sollte.

Besonders in Hinblick auf Routinetätigkeiten besteht die Gefahr, dass die damit verbundenen Gefährdungen unterschätzt und durch vielfache Ausführungen gleichartiger Vorgänge immer weniger bewusst wahrgenommen werden. Diese Tätigkeiten werden von Zeit zu Zeit immer automatisierter und unbewusster vorgenommen ohne Handlungsreflexionen. Durch die Schärfung des Gefahrenbewusstseins kann der Vorgesetzte dieser Entwicklung entgegenwirken.

Ein Selbstcheck, indem der kompetente Beschäftigte selbst und zeitnah unmittelbar vor der anstehenden Tätigkeit die Gefährdungsbeurteilung durchführt, setzt jedoch eine hohe Risikokompetenz eines jeden einzelnen Beschäftigten voraus. Der Beschäftigte soll auf plötzlich auftretende Probleme bei seiner Tätigkeit vorbereitet sein. Dies betrifft nicht nur das Verhalten bei Unfällen, Bränden oder die klassische Notfallbereitschaft, sondern ganz allgemein das richtige Vorgehen bei Feststellung einer Problemsituation oder einer Fehlhandlung.

Gerade in Situationen, in denen der Kollege Aufforderungen formuliert, wie: „Kannst du mal eben helfen? Kannst du mal eben schnell ...?“, kann es schnell zu einem Unfall kommen, insbesondere wenn der Beschäftigte für diese Tätigkeit nicht ausgebildet worden ist. In solchen Fällen kommt es etwa zu Fehlbedienungen und/oder Fehlbenutzungen, da die unterstützende Kraft die auftretenden Gefährdungen und Belastungen nicht kennt. Menschen neigen zur Selbstüberschätzung und der Wahrnehmung der eigenen Unverletzbarkeit. Gerade in komplexen Situationen sucht ein Beschäftigter nach Orientierungspunkten in Abhängigkeit u. a. von Meinung und Erfahrung, um die Situation zu überblicken.

Um die Beschäftigten für Sicherheit und Gesundheitsschutz zu sensibilisieren, müssen die Trainings attraktiv gestaltet sein, damit sich der Beschäftigte gerne engagiert. Nur auf diesem Wege kann eine kontinuierliche Wissensvermittlung sichergestellt werden. In der heutigen Zeit dominieren immer noch monologorientierte Unterweisungen wie Frontalvorträge, in denen Gesetzestexte oder Arbeitsanweisungen zitiert werden. Von den Beschäftigten wird ver-

langt, dass sie sich hinsetzen, zuhören und den vermittelten Inhalt verstehen. Bisweilen wird auch nicht auf einen geeigneten Zeitpunkt geachtet, z. B. im Vormittagsbereich, wenn die Aufnahmefähigkeit nicht schon herabgesetzt ist. Hierdurch wird keine Bereitschaft für Arbeitsschutz bei der Mitarbeiterschaft gewonnen werden.

Vielmehr werden vom Vorgesetzten motivierende, teilnehmeraktivierende Methoden mit theoretischen und vor allem praktischen Anteilen gefordert. So kann die Betriebsanweisung, anstatt diese vorzulesen, mit dem vorhandenen Wissen durch Mitarbeitergruppen ausgefüllt werden und anschließend mit erlassenen Anweisungen verglichen werden. Hier können sich Beschäftigte aktiv beteiligen.

Der Vorgesetzte kann das Wissen auf eine einfache Art überprüfen. Es können Rätsel erstellt oder Wissen durch die Einbindung in Form von Arbeitskreisen vermittelt werden. Training muss nicht immer in einem Raum oder zu einem festen Termin stattfinden, so haben sich auch Fünf-Minuten-Kurzgespräche in der Gruppe oder im persönlichen Gespräch bewährt. Ein weiteres Werkzeug ist die „Last Minute Risk Analysis“ vor Ort, bei der der Beschäftigte vor Arbeitsbeginn mittels Checkliste seinen Arbeitsplatz und die Tätigkeit auf potenzielle Gefahren und Belastungen hin beurteilt. Auch diese können vom Vorgesetzten eingefordert werden und dienen somit als Kontrollinstrument über das vorhandene Wissen.

Eine weitere Möglichkeit der Unterweisung ist die moderierte Sicherheitsbegehung. Jeder Beschäftigte hinterfragt in bestimmten Situationen sein eigenes Handeln, überprüft es und stimmt es auf die jeweiligen Anforderungen ab. Mit dieser Methode werden die bisherigen Sicherheitsmaßnahmen um ein sehr wichtiges Element erweitert.

Nicht neue Vorschriften sind gefragt, sondern das Handlungslernen jedes Einzelnen und seine Selbstregulation. Dabei helfen die sechs goldenen Fragen:

- 1) Was mache ich hier eigentlich?
- 2) Was kann mir oder meinen Kollegen passieren?
- 3) Verhalte ich mich hier richtig und sicher?
- 4) Bin ich durch andere Dinge abgelenkt?
- 5) Was kann ich hier noch besser machen?
- 6) Führt mein verändertes Handeln tatsächlich zu mehr Sicherheit?

Bei der moderierten Sicherheitsbegehung werden bestimmte Arbeitsplätze bzw. -prozesse gemeinsam in der Gruppe mit einem Moderator vor Ort besprochen.

Eine weitere Variation des Sicherheitsgespräches ist das Konzept „Take a coffee for safety“. Das Sicherheitsgespräch wird hier gelegentlich in einem kleinen Gruppenraum oder in die Teeküche verlegt. Bei einem gemütlichen Kaffee wird die Methodik „Was wollen wir erreichen?“, „Was kann passieren?“ und „Wie können wir das verhindern?“ praktiziert. Die Atmosphäre fördert die Vernetzung der Beschäftigten. Sicherheitsaktionen können auch weiterhin als ganzheitliche Sicherheitsaktionen zu bestimmten Unfällen oder Gefährdungen im Betrieb durchgeführt werden. Diese werden in der Regel über einen längeren Zeitraum durchgeführt und sprechen durch unterschiedliche Module die unterschiedlichen Gefährdungen und Mitarbeitergruppen an.

Neben Sicherheitsaktionen können auch kommunizierte Ereignisse zur Weiterentwicklung der Qualifikation beitragen. In der Praxis werden so genannte „Lehren aus Vorkommnissen (LaV)“ erstellt. Hierzu werden Untersuchungen von Ereignissen entsprechend aufbereitet und in einer einfachen und verständlichen Art fixiert. Diese werden in Gesprächen oder an schwarzen Brettern kommuniziert. Damit soll erreicht werden, dass sich negative Ereignisse nicht wiederholen und dass sich erfolgreiche Schutzmaßnahmen im Betrieb abteilungsübergreifend ausbreiten.

Wichtig bei allen Möglichkeiten der Qualifikation ist die systematische Erfolgskontrolle des Vorgesetzten. Er kann jedem Beschäftigten mit den unterschiedlichen Formen Handlungsspielräume lassen, sich auf unterschiedlichen Wegen zu qualifizieren. Der Vorgesetzte muss aber dennoch immer überprüfen, ob die durchgeführten Trainings und Unterweisungen effektiv sind und den erwünschten Erfolg bringen.

Durch die Wahl geeigneter Indikatoren kann er dies überprüfen. Ein möglicher Indikator kann beispielsweise die Meldung von festgestellten unsicheren Zuständen und unsicheren Handlungen sein. Dies zeigt dem Vorgesetzten, wie Gefährdungen durch den Beschäftigten wahrgenommen und beurteilt werden.

4.2.4.4 Partnerfirmen-Anreize

Für einen ganzheitlichen Arbeitsschutz im Betrieb darf in der heutigen Arbeitswelt das Thema Sicherheit und Gesundheit nicht nur bei den eigenen Beschäftigten, sondern auch bei den eingesetzten Partnerfirmen fest verankert sein. Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheitskultur finden immer auch im Kontext der aktuellen Betriebskultur statt.

Das sichere Verhalten steht im Mittelpunkt. Ein sicheres Verhalten muss auch von den eingesetzten Partnerfirmen (auch Fremdfirmen, Auftragnehmer oder Dienstleister genannt) gefordert werden, denn sie arbeiten mit den eigenen Beschäftigten Hand in Hand. Die Partnerfirmen müssen eingeladen werden, den Sicherheitskulturwandel zu begleiten. Sie nehmen einen wichtigen Teil in der Organisationsstruktur ein und helfen dem Betrieb, dass die Anlagen und Arbeitsmittel sicher betrieben werden können. Deshalb müssen die Partnerfirmen, die dauerhaft im Betrieb tätig sind, in die Sicherheitskonzepte einbezogen werden. Jeder Beschäftigte im Betrieb, unabhängig von seiner Firmenzugehörigkeit, soll seinen Beitrag zur weiteren Verbesserung der Sicherheit im Betrieb leisten.

Grundlage für die Zusammenarbeit im Betrieb bildet das Partnerfirmen- oder Fremdfirmenmanagement.

Es beschreibt beispielsweise Anforderungen bei der Auftragsabwicklung an deren Auswahl, Einweisung und Überwachung. Weiterhin werden in der Regel allgemeine Anforderungen zum Verhalten des Auftragnehmers hinsichtlich der mit den Arbeiten verbundenen Gefährdungen für Personen und Sachen geregelt. Das Verhalten spielt sich allerdings vor Ort in Situationen ab und nicht auf der Managementplattform, hier werden nur die Grundlagen geschaffen.

Ein Blick in die Statistik verrät, dass Partnerfirmen oft nicht auf dem Sicherheitsniveau des Arbeit anbietenden Betriebes sind. Nach Einschätzung der Verwaltungsberufsgenossenschaft liegt die Unfallhäufigkeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Arbeitnehmerüberlassung um den Faktor 2,5 höher als der Durchschnitt bei allen gewerblichen Berufsgenossenschaften. Die Sicherheitsperformance hängt oft von folgenden Faktoren ab:

- Betriebsgröße,
- Rechtsform,
- Mitarbeiterqualifikation,
- Branche,
- Wirtschaftliche Situation,
- Mitarbeiterstruktur.

Um die Unfallzahlen bei Partnerfirmenmitarbeitern weiter zu senken, muss mit den eingesetzten Partnerfirmen ein gemeinsames Verständnis für Sicherheit und Gesundheit erzielt werden. Es ist eine strategische Partnerschaft anzustreben, in der gemeinsam die Sicherheitskultur im

Betrieb verbessert wird. Von diesen Innovationsprozessen profitieren beide Parteien. Der Zugriff und die Möglichkeiten, auf Partnerfirmen einzuwirken, sind für die Betriebe jedoch sehr begrenzt. Oft kann nur über Sanktionen, zum Beispiel durch Leistungskürzung, der Druck in Richtung des angestrebten sicheren Verhaltens ausgeübt werden. Es ist fraglich, ob durch Druck immer eine Partnerschaft aufgebaut werden kann. Vielmehr sollte geschaut werden, wie eine Verbesserung erwirkt werden kann. Durch die Schaffung von Anreizen können die Partnerfirmenmitarbeiter zur sicheren Arbeit motiviert werden. Die Konzentration sollte hierbei auf den Partnerfirmen mit Rahmenvertrag liegen. Eine Möglichkeit ist die Auslobung eines Sicherheits-Awards bzw. Partner-Awards für eine gute Sicherheitsperformance.

Der Partner-Award ist eine geeignete Methode, um die Sicherheitskultur zu steigern. Im Folgenden soll eine betriebliche Lösung aufgezeigt werden, wie beispielhaft ein solcher Award gestaltet sein kann.

Bei der Planung und Umsetzung des Partner-Awards sollte ein ganzheitlicher Sicherheitsansatz verfolgt werden. Dementsprechend ist es wichtig, möglichst viele Beschäftigte in den Award einzubinden, um so eine gute Datenbasis für die Bewertung zu erlangen. Ebenso müssen die jeweiligen Gewerke (Führungskräfte und Beschäftigte) motiviert werden, denn jeder Einzelne soll sich angesprochen fühlen.

Weiterhin müssen die Firmen ermittelt werden. Hierbei sollte die Auswahl nicht gewerkspezifisch, sondern gewerkübergreifend erfolgen. Wichtig bei der Auswahl der Partnerfirmen ist die dauerhafte Anwesenheit der Firma im Betrieb. Welche Partnerfirmen ausgewählt werden, hängt von den betriebsspezifischen Strukturen, den Mitarbeiterzahlen und den Gefährdungen ab, denen die Beschäftigten der Partnerfirma bei ihren Arbeiten ausgesetzt sind.

Kriterien für die Auswahl können des Weiteren sein:

- Durchführung von Arbeiten mit einer erhöhten Gefährdung (z. B. Dachdecker, Schlosser, Tiefbauer, ...). Gerade diese Partnerfirmen sind zu sensibilisieren, sodass es zu keinem Unfall kommt.
- Ein weiteres Kriterium könnte der Umsatz der Partnerfirma sein. Ein hoher Umsatz lässt in den meisten Fällen auf ein hohes Auftragsvolumen mit einem entsprechend großem Arbeitsaufwand am Standort schließen.

Um die Arbeitssicherheitsperformance der ausgewählten Partnerfirmen zu beurteilen, müssen entsprechende Personen für die Bewertung der Firmen ausgewählt werden. Diese sollten sich nicht auf eine Abteilung beschränken, sondern das Bewertungsteam sollte aus den unter-

schiedlichen Bereichen des Betriebes zusammengestellt sein. Über die Zusammenstellung entscheidet ein Lenkungskreis, welcher sich zum Beispiel aus der Sicherheitsfachkraft und dem Leiter der Technik zusammensetzen kann.

Es können unterschiedliche Funktionsgruppen/Akteure des Betriebes eingebunden werden:

- Fremdfirmenkoordinator,
- Fremdfirmenmanagementbeauftragter,
- Arbeitssicherheit,
- Werkschutz,
- Umweltbeauftragte,
- Werkfeuerwehr,
- Betriebsrat,
- Sicherheitsbeauftragte,
- Betriebstechnik/Betriebsleitung.

Je nach Größe und Funktionen muss das Team individuell zusammengesetzt werden. Um über die Arbeitssicherheitsperformance der Partnerfirmen zu beurteilen, ist es wichtig, die Beurteilung auf einer validen Bewertungsmenge und Qualität durchzuführen. Durch eine hohe Beteiligung der Akteure bekommt der Award mehr Bedeutung.

Der Award wird jährlich ausgelobt. Bewertungsanfang und -ende werden durch die Verantwortlichen schriftlich festgelegt.

Zur Darstellung/Sammlung der Bewertungen der Sicherheitsperformance kann ein EDV-Werkzeug (z. B. Excel) verwendet werden. Es muss nur sichergestellt werden, dass die betroffenen Personen auf dieses EDV-Werkzeug zugreifen können.

Zur Bewertung werden vier Bewertungstools mit folgender Gewichtung herangezogen:

- USG-Inspektion (20 %),
- USG-Check (20 %),
- Werkschutzmeldungen (10 %),
- USG-Beobachtungen (50 %).

Die Gewichtung, welche vom Lenkungsteam bestimmt wird, kann sich je nach Auswahl der Tools verschieben. Sollte ein Tool nicht genutzt werden, so wird es anteilmäßig auf die anderen Bewertungstools verteilt.

Ausgangslage bei den Bewertungstools ist immer eine 100-Prozent-Sicherheitsperformance der Partnerfirma, die sich an die Sicherheits- und Gesundheitsanforderungen hält. Sofern eine negative Performance durch die beschriebenen Tools festgestellt wird, wird dies von der 100-Prozent-Performance abgezogen.

USG-Inspektion

Bei der USG-Inspektionen wird eine angekündigte Begehung bei der Partnerfirma durchgeführt. Die Inspektion kann z. B. durch einen Partnerfirmenkoordinator und eine Fachkraft für Arbeitssicherheit durchgeführt werden. Alle festgestellten Mängel werden per USG-Checkliste (USG-Inspektion Teil 1/Überprüfung Organisation und Teil 2/Überprüfung Verhalten; siehe Anhänge E und F) festgehalten und anschließend mit der Partnerfirma besprochen. Eine Kontrolle der bemängelten Punkte ist durch den Partnerfirmenkoordinator zeitnah durchzuführen.

Die Ergebnisse der Bewertung gehen in die Bewertung der Sicherheitsperformance der Partnerfirma ein. Hierbei wird das Verhältnis zwischen positiven und negativen Auswertungspunkten in ein prozentuales Verhältnis gesetzt.

USG-Check

Hier werden die Partnerfirmenkoordinatoren aufgefordert, die Arbeitssicherheitsleistung ihrer zu betreuenden Partnerfirmen nach Auftragsvergabe zu beurteilen. Der Partnerfirmenkoordinator kann im Rahmen seiner Überwachungspflicht den kurzen Sicherheitscheck (siehe Anhang G) durchführen, welcher wiederum in ein prozentuales Verhältnis zwischen der Anzahl an negativ beantworteten Fragen mit der Gesamtzahl an gestellten Fragen gesetzt wird.

Werkschutz-Meldungen

Hierbei handelt es sich um alle positiven und negativen Sicherheitsmeldungen über Partnerfirmen, welche die Beschäftigten des Werkschutzes z. B. auf ihren Rundgängen aufgenommen haben. Dies können beispielsweise Verkehrsdelikte oder verursachte Sach- und Umweltschäden sein.

USG-Beobachtungen

Als USG-Beobachtungen werden alle Sicherheitsbeobachtungen bezeichnet, die durch die ausgewählten Akteure im laufenden Betrieb gemacht werden. Bei diesem Bewertungstool werden alle positiven und negativen Beobachtungen von den zu bewertenden Partnerfirmen in eine Tabelle eingetragen (siehe Anhang H).

Bei den USG-Beobachtungen handelt es sich um Beobachtungen, die nicht bereits über die anderen Bewertungstools abgedeckt werden. Es sind vielmehr spontane Beobachtungen von unterschiedlichen betrieblichen Akteuren, die mit den Partnerfirmen umgehen und hierüber auch ein Feedback geben können. Eine positive bzw. negative Bewertung wird als 1-Prozent-Punkt nach oben bzw. unten bewertet.

Bei der Beurteilung sollten Punkte, die für selbstverständlich im Betrieb gehalten werden (Nichtrauchen in der Produktion oder das Tragen von persönlicher Schutzausrüstung), nicht positiv bewertet werden.

Die Beurteilung der Performance erfolgt, sobald kein Ausschlusskriterium in der Bewertungsperiode zutrifft. Die Ausschlusskriterien richten sich hierbei an dem Unfallgeschehen der Partnerfirma. Hier sind folgende Kriterien heranzuziehen:

- Der Tod eines Partnerfirmenmitarbeiters durch einen Arbeitsunfall führt zu einer sofortigen Sperrung der Teilnahme für die nächsten drei Jahre.
- Ein bei der Berufsgenossenschaft meldepflichtiger Arbeitsunfall bewirkt eine Sperrung der Teilnahme für das laufende Jahr.
- Vertuschung eines Arbeitsunfalles führt zur Sperrung der Teilnahme für das laufende Jahr.

Die Sperrung erfolgt jedoch nur, wenn der Arbeitsunfall durch die Partnerfirma verursacht worden ist. Dies kann im Rahmen des Unfallgespräches festgestellt werden. Die Bewertung der Partnerfirmen kann in Form eines Rankings zusammengefasst und an zentraler Stelle ausgehangen werden. Dies steigert das Wettkampfdenken und führt zu einer zusätzlichen Motivation. Nach Ende der Bewertungsperiode wird der Award an die Partnerfirmen mit der besten Bewertung in der Sicherheitsperformance verliehen. Der Award sollte gemeinschaftlich durch die Verantwortlichen überreicht werden.

Die besten Firmen können Urkunden und Pokale erhalten. Wichtig bei der Definition des Anreizes ist es, dass sowohl die Beschäftigten als auch die Geschäftsführung berücksichtigt werden. Schließlich sollen beide motiviert werden. Beschäftigte könnten beispielsweise eine Ur-

kunde und einen Essensgutschein bekommen. Für die Geschäftsführung kann ein finanzieller Anreiz bei der nächsten Rahmenvertragsausschreibung gewährt werden. Ebenso sollte ein derartiges Anreizsystem entsprechend vermarktet werden, um den hohen Stellenwert zu signalisieren.

Auch hier können wiederum Subanreizsysteme gebildet werden, denn auch die Durchführung von Bewertungen ist im Alltag keine Selbstverständlichkeit. Es hat sich bewährt, auf Tools zurückzugreifen, welche bereits im Betrieb eingesetzt werden.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Ziel der Arbeit war es, die Konzeptions- und Handlungsmöglichkeiten zur Gestaltung von Anreizsystemen für Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit darzustellen. Einen Beschäftigten zum sicheren und gesundheitsbewussten Verhalten zu bewegen, sollte eigentlich gemäß der Bedeutung und Wichtigkeit dieser Thematik keine übermäßige Herausforderung darstellen, zumal er für die korrekte Durchführung seiner Arbeit bezahlt wird. Nach Drucker muss die Motivation zum sicheren Verhalten vom Beschäftigten selbst kommen (1969, S. 359). Des Weiteren ist es selbstredend nicht das Ziel eines Beschäftigten, sich zu verletzen oder einen Gesundheitsschaden zu erleiden.

Bezugnehmend auf diese Ausführung müsste doch in jedem Betrieb eine sehr gute Sicherheitskultur vorliegen, schließlich wollen sich die Beschäftigten nicht gefährden. Ein Blick in die Unfallstatistik und die Statistik zu anerkannten arbeitsbedingten Erkrankungen/Berufskrankheiten zeigt auf, dass sich Beschäftigte aus unterschiedlichen Gründen nicht sicherheitsgerecht und gesundheitsbewusst verhalten (<http://www.dguv.de/de/zahlen-fakten/Vorl%C3%A4ufige-Zahlen-2015/Allgemeine-UV/index.jsp>). Riskantes Verhalten ist grundsätzlich menschlich. Doch warum gehen Beschäftigte Risiken ein? Dies kann unterschiedliche Gründe haben. Beschäftigte bewegen sich gerne in ihrer „Komfortzone“. Beschäftigte entscheiden sich eher für die Tätigkeit, die für sie schneller, einfacher oder leichter in der Ausführung ist. Dabei erkennen sie oftmals die mit der Tätigkeit verbundene Gefährdung nicht. Gründe hierfür können in der Risiko- und Gefahrenwahrnehmung und vor allem im routinierten Ablauf von Arbeitsprozessen liegen. Sie beurteilen die Wahrscheinlichkeit des Eintretens eines Schadens auf der Grundlage kognitiver Heuristiken. Insbesondere wenn Risiken unterbewertet werden und der Beschäftigte das subjektive Empfinden der Kontrolle verspürt, entscheidet er sich in der Regel für eine Handlung, von der er meint, er könnte hieraus den größten Nutzen ziehen. Hierbei steht das sichere Verhalten in Konflikt zu anderen Wünschen und angeborenen, erlernten und erworbenen Bedürfnissen des Beschäftigten (vgl. Fischer 2008, S. 40). Um Anerkennung durch seinen Vorgesetzten zu erhalten, arbeitet er beispielsweise schneller, um die erforderliche Leistung zu erbringen. In vielen Fällen würde ein derartiges Verhalten auch ohne Schädigung erfolgen, sodass er sein gezeigtes Verhalten mit einer positiven Erfahrung in Verbindung bringt. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass er beim nächsten Mal das gleiche oder ein ähnliches Verhalten bei der Arbeit oder in der Freizeit zeigt. Schließlich kann er damit Motive wie Bequemlichkeit bzw. Reduzierung von Mehr- oder Zeitaufwand in Verbindung bringen.

Denn die Vorteile des sicheren und gesundheitsbewussten Verhaltens sind nicht sofort sichtbar, sondern erst, wenn es zu einem Fehler gekommen ist.

Es muss das Ziel der oberen Betriebsleitung sein, das Sicherheitsbewusstsein durch Förderung der Kompetenz, Motivation und Gesundheit auf allen Hierarchieebenen zu verbessern. Dies spiegeln auch die Motivationstheorien wider, in denen Bedürfnisstrukturen des Menschen aufgezeigt werden, welche zur Motivation beitragen. Motivation kann allgemein als aktivierte Verhaltensbereitschaft eines Individuums im Hinblick auf die Erreichung bestimmter Ziele verstanden werden. Sie wird von der individuellen, überdauernden und relativ konstanten Wertungsdisposition gegenüber einer bestimmten Situation geprägt (vgl. Lindert 2001, S. 57-63). Es lässt sich festhalten, dass motivierte Beschäftigte für Sicherheit und Gesundheit offen sind.

Ein Blick in rechtliche Anforderungen durch den Gesetzgeber zeigt auf, dass auch hier keine Verpflichtung formuliert wurde, entsprechende Anreizsysteme in den betrieblichen Strukturen zu etablieren. Im Rahmen der Aufforderung zur Verhältnis- und Verhaltensprävention wird lediglich der Rahmen gebildet, in dem sich der Arbeitgeber bewegen darf. Der Gesetzgeber fordert den Arbeitgeber im Arbeitsschutzgesetz auf, sich kontinuierlich im Hinblick auf Sicherheit und Gesundheit weiterzuentwickeln. Die getroffenen Schutzmaßnahmen müssen durch den Arbeitgeber unter dem Gesichtspunkt der Akzeptabilität und der wirtschaftlichen Tolerabilität bewertet werden. Demzufolge müssen sich auch der sozial ausgelegte Arbeitsschutz und damit auch die Anreizsysteme einer wirtschaftlichen Betrachtung stellen. Das betriebswirtschaftliche Handeln eines Betriebes wird vereinfacht durch das idealtypische Modell des „homo oeconomicus“ bestimmt, indem die verantwortlichen Personen eine Steigerung u. a. der Produktivität, Umsatzrentabilität, Wirtschaftlichkeit und des Marktanteils durch das Prinzip der Nutzenmaximierung anstreben. Jedoch stellen Sicherheit und Gesundheit als soziales Kapital nicht wirklich eine wirtschaftliche Kategorie dar, sodass solche Bestrebungen an betriebswirtschaftliche Betriebsstrukturen eher über das Personalwesen zu suchen sind. Gerade das Personalwesen thematisiert den Arbeitsschutz und die Gesundheitsförderung als Bestandteil einer sozial-ökonomischen Perspektive in der Unternehmung.

Es stellt sich die Frage, inwieweit sich Wirtschaftsbetriebe der Herausforderung stellen müssen, ihre Beschäftigten durch Anreizsysteme zu sicherem Verhalten zu motivieren. Der Arbeitgeber hat entsprechend der rechtlichen Anforderungen dafür Sorge zu tragen, dass seine Beschäftigten hinsichtlich des Arbeitsschutzes gefördert werden. Insbesondere in der heutigen Zeit spielen Freizeit und Gesundheit eine besondere Rolle für die Beschäftigten.

Durch die Schaffung von geeigneten Anreizsystemen können Betriebe Beschäftigte für sich gewinnen und langfristig an die Organisation binden. Damit der Betrieb die Leistungsbereitschaft seiner Beschäftigten im Hinblick auf die gegenwärtigen Anforderungen seitens des Arbeits- und Privatumfeldes steigern kann, muss:

- die Motivation durch Spaß bei der Arbeit gefördert werden,
- der Fleiß durch Geld für die Arbeit gefördert werden,
- der Sinn der eigenen Arbeit durch Betriebsidentifikation gefördert werden,
- die Intensität durch Zeit für die Arbeit gefördert werden,
- das Erfolgserleben durch den Status, der durch die Arbeit erlangt wird, gefördert werden.

Belohnungen definieren sich somit in Zukunft nicht mehr ausschließlich über den Faktor Geld. Der Sozialisationsprozess beeinflusst Handeln, Denken und Empfinden des Beschäftigten in gesellschaftlicher Abhängigkeit von seiner Umgebung/Umwelt. Hier lernt der Beschäftigte, welche Werte, Normen und Regeln er in sein Verhaltensrepertoire mustergültig übernehmen soll. Wer sich den Normen und Regeln nicht fügt, zeigt „abweichendes Verhalten“. Beschäftigte orientieren sich demnach an Verhaltensmodellen. Da Erwachsene anders als Kinder in Empfindungs-, Denk- und Handlungsmustern bereits weitgehend festgelegt sind, übernehmen sie nur noch das, was sie bei sich selbst als Defizit erkennen. Hierfür wählen sie sozial anerkannte Modelle (vgl. Schanz 1991, S. 46ff.).

Damit wird deutlich, dass eine möglichst motivkongruente Anreizgestaltung nicht ausschließlich ethisch motiviert ist, sondern im organisationalen Eigeninteresse liegt. Der Balanceakt, den ein Betrieb vollziehen muss, ist auf die unterschiedlichen und vielfältigen Anreizprofile und die individuellen Unterschiede einzugehen.

Durch Schaffung geeigneter Systeme kann ein Betrieb seine betriebswirtschaftlichen Ziele mit jenen des Arbeitsschutzes in Einklang bringen, indem durch ein effizientes Arbeitsschutzsystem Produktionssicherheit, Produktivitätsverbesserung und die Reduzierung krankheitsbedingter Personalpuffer erzielt werden. Neben den Aspekten wie Beschäftigenselektion und koordinierter Einsatz der Beschäftigten spielt Mitarbeitermotivation eine entscheidende Rolle für den Arbeitsschutz. Motivierte und gesunde Beschäftigte sind ein entscheidendes Element für eine erfolgreiche Betriebsführung. Arbeitsschutz stellt somit eine Investition in das soziale Kapital des Betriebes dar. Durch das obere Management ist somit ein Think-/Behaviour-Change-Prozess anzustoßen, um entsprechend erfolgreich im Arbeitsschutz zu sein.

Nach Angaben des Beratungsunternehmens Kienbaum zeichnet sich ein erfolgreicher Change-Prozess durch nachhaltige Veränderungen bei Systemen, Prozessen und Mitarbeitern aus. Solche Veränderungen beinhalten stets zwei Ebenen, eine funktional-inhaltliche und eine verhaltens-/kulturbezogene Ebene. Für einen erfolgreichen Veränderungsprozess im Betrieb müssen stets beide Ebenen berücksichtigt werden (<http://www.kienbaum.de/web/unternehmen/beratungsverstaendnis.aspx>).

Motivation kommt und geht nicht einfach, sondern sie muss gefördert und aufrechterhalten werden. Hierzu muss ein Veränderungsprozess im Verhalten angestoßen werden. Ziel des Betriebes muss es sein, Verhältnis- und Verhaltensprävention zu betreiben und das Arbeitssystem ganzheitlich zu betrachten. Ohne den Einbezug umweltbedingter Faktoren können Anreize nicht die erhoffte Wirkung erzielen. Der Anreizcharakter ist keine Frage der Maßnahme, sondern bezieht sich auf die Disposition des Beschäftigten bzw. Empfängers, welche wiederum durch das Arbeitssystem beeinflusst wird. Der Fokus einer betrieblichen Sicherheitskultur muss demnach auf technische, organisatorische und persönliche Faktoren gerichtet werden. Somit ist Voraussetzung für die Konzeptionierung von Anreizsystemen, dass beispielsweise mittels Gefährdungsbeurteilung und Human-Faktor-Analyse technische Systeme hinsichtlich der Schnittstellen Technik, Organisation und Personal untersucht werden. Durch den Aufbau eines angemessenen Arbeitsschutzmanagementsystems versucht der Arbeitgeber, mittels Schaffung einer geeigneten Aufbau- und Ablauforganisation die betrieblichen Prozesse zu steuern. Der Arbeitgeber setzt durch das Aufstellen unterschiedlicher Arten von Reglementierung die Leitmaxime und die Spielregeln für seinen Betrieb fest, die sowohl für die Führungsebene als auch die Beschäftigten bindend sind. Sie bilden die Grundlage für die Konzeptionierung eines Anreizsystems. Wie bereits zuvor ausgeführt, reicht der alleinige Fokus auf das Anreizsystem bei der Konzeption eines Anreizsystems nicht aus. Um einen Veränderungsprozess im Bereich Sicherheit und Gesundheit zu erreichen müssen vielmehr die Elemente:

- Kommunikation,
- Qualifikation,
- Führung und Vorbildfunktion,
- Anreizsysteme als formelle Methoden

betrachtet werden. Die Elemente können hierbei nicht für sich alleine analysiert werden, sondern stehen in einer Wechselbeziehung zueinander. Die vier Elemente bilden die Basis für die Konzeptionierung von Anreizsystemen.

Erst im gemeinsamen und ganzheitlichen Verbund der Elemente kann ein Veränderungsprozess im Bereich Sicherheit und Gesundheit erreicht werden. Sie spiegeln die Sicherheitskultur in einem Betrieb wider und zeigen dem Beschäftigten die definierte Entwicklung im Bereich Sicherheit und Gesundheit auf. Hierdurch wird die Sicherheitskultur zur entsprechenden Steuerungsgröße. Durch die Ermittlung des Standes der Sicherheitskultur kann die Ausprägung der Elemente im Betrieb bewertet werden (vgl. Bock 2015, S. 30ff.). Entsprechend der Auswertung können die vier Elemente nachgeschärft werden. Nachfolgend soll kurz auf die vier Elemente eingegangen werden.

Kommunikation

Nach Kneer und Nassehi ist die Kommunikation Voraussetzung für soziale Systeme (1993, S. 65). Entsprechend den Axiomen von P. Watzlawick kann eine Person nicht nicht kommunizieren (<http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>). Wichtig bei der Kommunikation ist die Berücksichtigung der Sach- und Beziehungsebene. Auf beiden Ebenen müssen sicherheitsrelevante Informationen vermittelt werden. Auf der Sachebene sollte die Notwendigkeit von Sicherheit und Gesundheit sowie aufgestellte Inhalte von Reglementierungen (Sicherheitspolitik, Leitbilder, Handlungsgrundsätze, Arbeitsanweisungen, ...) an die Beschäftigten vermittelt werden. In den Reglementierungen müssen die verantwortlichen Personen und Beschäftigten klare/eindeutige Festlegungen zu diesem Thema wiederfinden. Es müssen Erwartungshaltungen an gewünschten und ungewünschten Verhaltensweisen formuliert werden. Es müssen Sicherheits- und Gesundheitsziele benannt werden, welche durch die Beschäftigten erreicht werden sollen. Hier reicht es nicht aus, allgemein zu schreiben, dass die Beschäftigten mehr Interesse an Sicherheit und Gesundheit zeigen sollen, sondern es müssen konkrete Ziele formuliert werden (vgl. Bovet/Huwendiek 2004, S. 272-291).

Die Steuerung der Kommunikation erfolgt durch die Vorgesetzten. Sie nehmen einen zentralen Teil in der Kommunikation ein. Durch Einbindung der Beschäftigten können sie ein entsprechendes Wissensmanagement aufbauen, welches wiederum durch Streuung der Informationen aufgebaut wird. Bei jeder Interaktion zwischen zwei Menschen sollten die Gefühle nicht vergessen werden, die eine Beziehung ausmachen. Beziehungen bestehen aus Erwartungen, die durch empfundene Gefühle der Billigung oder Missbilligung lebendig gehalten werden.

Hierbei geht es um Wertevorstellungen, die den Menschen am Herzen liegen, um Zustimmung, Missbilligung, Stolz, Verzweiflung, Glück oder Scham. Die Aufgabe der Führungskraft ist die Zusammenführung der betrieblichen und individuellen Werte und Erwartungen.

Unterstützt wird dieser Vorgang heutzutage durch aufgestellte Key Visuals und Slogans, die die Absichten des Betriebes unterstützen und den Mitarbeiter stärker mit seinem Betrieb identifizieren (http://www.sweet-spot.de/-Wir-sind-die-Firma---Identifikationsgefuehl-der-Mitarbeiter-steigern_1640.aspx). Auf diese Weise soll ein kollektives „Wir-Gefühl“ erreicht werden, welches die Beschäftigten zu einer Leistungssteigerung pushen soll (Kleb 2005, S. 3). Nach Kleb führt ein Corporate Design zur verstärkten Identifikation mit dem Betrieb. Dies könnte zukünftig die Nachfrage zur visuellen Gestaltung der Betriebsphilosophie erhöhen. Slogans und Logos werden als gezieltes plakatives Instrument zur Erhöhung des Commitments eingesetzt. Hierdurch soll das Bedürfnis der Sinnfindung des Mitarbeiters geweckt werden, so auch Chalupa (2007, S. 44). Er geht in seiner Betrachtung von dem Menschbild des „social Man“ aus, bei dem der Fokus nicht auf dem einzelnen Beschäftigten liegt, sondern den Beschäftigten als Mitglied eines komplexen Systems ansieht, der seine Identität zu der Beziehung zur Gruppe findet. Nach dieser Definition bringen Beschäftigte nicht nur ihre Fähigkeiten, sondern auch ihre Emotionen und Einstellungen in die Organisation ein (Chalupa 2007, S. 44).

Führung/Vorbild

Gerade auf der kommunikativen Beziehungsebene kommt den Führungskräften bzw. ihrem Führungsverhalten eine besondere Bedeutung zu. Brenzel spricht hier auch von Wertschöpfung durch Wertschätzung (2014). Verantwortliche Personen benötigen in der heutigen Zeit zur Bewältigung ihrer Aufgaben mehr denn je sozial-kommunikative Kompetenzen und Wertvorstellungen, um mit den Anforderungen fertig zu werden. Der Vorgesetzte muss die Informationen für seine Beschäftigten didaktisch aufbereiten und über geeignete Kommunikationskanäle streuen, sodass diese sich in dem Veränderungsprozess mitgenommen fühlen. Durch die Informationen und Kommunikationswege ermöglichen die verantwortlichen Personen Orientierung für die Beschäftigten, welche für ihre Steuerung unabdingbar ist. Hoher Ausbildungsstand und ein hoher Grad der Selbstentfaltung zwingen den Vorgesetzten zu einem Umdenken in einer Zeit, in der die Beschäftigten nach Verantwortung und größeren Handlungsspielräumen streben. Gesteuert werden kann das Verhalten nicht mehr durch eine massive Kontrolle, da Handeln in komplexen Systemen immer auch Flexibilität in der Planung und Ausführung haben muss. Die Beschäftigten müssen in die Arbeitssysteme eingebunden und dazu angeleitet werden, die Systeme selbst mitzugestalten.

Der Handlungsspielraum bewegt sich in den gesetzten und kommunizierten Maßstäben. Es reicht hierbei nicht aus, die Informationen entsprechend zu streuen, sondern die Führungskräfte müssen ebenso die Betriebswerte leben bzw. vorleben, indem sie zu jeder Zeit die Vorbildfunktion wahrnehmen und den Beschäftigten zeigen, wie die aufgestellten Werte in die Praxis umgesetzt werden. Nur durch das konsequente Vorleben von Sicherheit und Gesundheit kann der Vorgesetzte einen hohen Sicherheitsstandard schaffen und aufrechterhalten. Das Einbringen persönlichen Engagements der Führungskraft ist in punkto Arbeitsschutz unabdingbar. Andere Verhaltensweisen würden sonst für den Beschäftigten ungläubwürdig erscheinen.

Sie müssen den Beschäftigten aufzeigen, dass Sicherheit und Gesundheit gleichrangig mit Qualität und Wirtschaftlichkeit sind, im Betrieb einen Stellenwert besitzen und erstrebenswerte Betriebsziele darstellen. Auf diese Weise wird Sicherheit auch ein Teil der Arbeitsleistung. Die Sicherheitseinstellung eines Beschäftigten lässt sich durch den Vorgesetzten nicht nur in einem Gespräch ermitteln, sondern sie lässt sich hauptsächlich während der Arbeit feststellen. Dies bedeutet, dass der Vorgesetzte eine gewisse Kontrolle ausüben muss, um Regelverstöße zu unterbinden und sichere Abläufe durchzusetzen. Was der Vorgesetzte duldet, wird schnell zur Norm. Er hat die Aufgabe, sicherheitswidriges Verhalten für die Beschäftigten unattraktiv zu machen. So kann er etwa durch konsequente mündliche oder schriftliche Verwarnungen dem Beschäftigten aufzeigen, dass er gegen die aufgestellten Betriebsziele und -werte verstößt. Langfristig wirksamer als Bestrafungen sind hingegen Belohnungen. Hierbei geht es nicht um die Vermittlung von Vorschriften, sondern darum, Begeisterung bei den Beschäftigten für Sicherheit und Gesundheit zu schaffen. Der Vorgesetzte wird zum Motivator und muss versuchen, Sicherheit und Gesundheit attraktiv und positiv zu vermitteln. Dies kann er zum Beispiel dadurch erreichen, dass er den Beschäftigten die Möglichkeit bietet, ihr Potenzial im Arbeitsschutz zu zeigen. Hierdurch können die Beschäftigten ihre Kreativität einbringen und die Arbeitssysteme mitgestalten und somit auch verbessern (motivationsfördernde Aufgabengestaltung). Es ist in der Regel eine win-win-Situation für beide Seiten.

Qualifikation

Die Qualifikation bildet neben der Kommunikation und Führung ein weiteres wichtiges Element in der Organisation. Durch sie wird der Beschäftigte befähigt, entsprechende Risiken wahrzunehmen und zu deuten. Durch Unterweisung oder Personalförderungsmaßnahmen kann ein Transfer von Wissen und Können gewährleistet werden. Die verantwortliche Person muss sich im Rahmen von persönlichen Entwicklungsplänen Gedanken machen, wie der entsprechende Beschäftigte gefordert und gefördert werden kann. Es ist empfehlenswert, dass sich der Vorgesetzte von der Vorstellung löst, dass sich z. B. ein Beschäftigter durch eine

einmalige Sicherheitsunterweisung alle notwendigen Informationen einprägen bzw. internalisieren kann, wie sie objektiv im Rahmen der Unterweisung dargeboten werden.

Die verarbeiteten Informationen sind dabei kein Duplikat des objektiven Lernanreizes, sondern ein persönliches Konstrukt, das auf vorhandenem Wissen basiert. Bei der Wissensvermittlung ist darauf zu achten, dass das Langzeitgedächtnis nur über eine begrenzte Aufnahmekapazität verfügt und eine Wissensüberfrachtung kontraproduktiv wirken kann (vgl. Strube/Ruppert/Waldherr/Strobel/ Hoyos 1991, S. 28-31).

Für die Qualifikation der Beschäftigten ist sicherlich ein Mix aus verschiedenen Qualifikationsmaßnahmen notwendig, welche durch den Vorgesetzten ermittelt werden müssen. Durch die Qualifizierung der Beschäftigten kann der Vorgesetzte dem einzelnen Beschäftigten mehr Entscheidungsfreiheiten und Handlungsspielräume eröffnen. Freiräume bedeuten für den Betrieb, innovative und leistungsbereite Beschäftigte hervorzubringen.

Organisatorische Maßnahmen im Hinblick auf Kommunikation, Führung und Qualifikation dienen dazu, bei den Beschäftigten die intrinsische Motivation für Sicherheit und Gesundheit zu wecken. Hierdurch gelangt der Beschäftigte selbst zu der Entscheidung, dass Sicherheit und Gesundheit für ihn eine Wichtig- und Wertigkeit haben. Er ist überzeugt davon, dass das sichere und gesundheitsbewusste Verhalten ihm zu seinem persönlichen Ziel verhelfen kann. Dies können ganz unterschiedliche Motive sein. Sie können aus dem Familien-, Freizeit- oder Berufsgedanken herrühren. Jeder Mensch stellt seine individuellen Bedürfnisse in den Mittelpunkt, hierdurch lassen sich positive Veränderungen bezüglich seiner Motivation bewirken.

Formelle Methode - Anreizsysteme

Der Arbeitgeber ist an dieser Stelle aufgefordert, die Kompatibilität der betrieblichen und individuellen Interessen herzustellen. Hierbei stellen Anreizsysteme das Mittel der Wahl dar, welches die Handelnden dazu bewegt, die an sie gestellten Rollenerwartungen zu erfüllen und sicher zu erarbeiten.

Anreize geben dabei einen punktuellen Anstoß und Ansporn, indem der Beschäftigte dazu gebracht werden soll, entsprechend den Unternehmenszielen zu handeln. Vereinzelt und unregelmäßige Anreize reichen jedoch nicht aus, um langfristig Motivation für Sicherheit und Gesundheit zu erzeugen. Es muss vielmehr ein Anreizsystem auf Grundlage der vorherrschenden Sicherheitskultur entwickelt werden.

Die gewährten Anreize sollen sich dabei immer auf eine gezeigte Leistung beziehen. Die gewünschte Leistung muss in das Betriebsbild, die Betriebspolitik und in die Betriebsleitlinien aufgenommen werden.

Anreize können durch extrinsische Motivation geschaffen werden. Der Vorgesetzte kann hierbei bewusst das Verhalten des Beschäftigten positiv steuern, indem der Beschäftigte für sicheres und gesundheitsbewusstes Verhalten einen Anreiz erhält. Dies können soziale Anreize sein, wie Anerkennung, Lob, Förderung von Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit, Feedback oder Förderung von Wissen (Fach- und Methodenkompetenz). Vor allem Lob und Anerkennung haben starke Wirkung auf die Motivation des Beschäftigten. Neben den sozialen Anreizen kann der Vorgesetzte noch auf monetäre Anreize, wie zum Beispiel Incentives oder Prämien, zurückgreifen. Materielle Anreize sind nahezu immer einsetzbar und wirken nachweislich motivationssteigernd. Allerdings ist ihre Wirkung in der Regel sehr kurzzeitig. Schnell tritt bei dem Beschäftigten das Gefühl auf, dass das höhere Gehalt/Entgelt eine Selbstverständlichkeit darstellt, und es wird damit zur Gewohnheit, sodass der Ansporn nachlässt.

Anreize sollten vielmehr auf bestehende Motivation aufbauen, um eine erhöhte Sicherheits- und Gesundheitsperformance zu erreichen. Es muss ein Zusammenspiel von Anreiz-/Motivationsinstrumenten sein, wozu beispielsweise auch die immateriellen Anreize gehören. Eine reine Fokussierung auf materielle Anreize, wie ein finanzielles Belohnungssystem, sollte vermieden werden. Betriebe konzentrieren sich gerne auf extrinsische Belohnung, da sie hierauf besser einwirken können. Jedoch ist die Zufriedenheit und somit die innere Motivation bei der Gewährung intrinsischer Anreize höher und stärker als durch äußere Motivation. Sie ist allerdings auch schwerer zu beeinflussen und zu kontrollieren.

Das bedeutet, extrinsische Motivation unterstützt intrinsische Motivation. Ohne Interesse und Überzeugung ist die Wirkung von extrinsischer Motivation sehr limitiert. Dies zeigt noch einmal deutlich den Zusammenhang, dass nur das Zusammenspiel aus technischen, organisatorischen und persönlichen Maßnahmen den ganzheitlichen Sicherheits- und Gesundheitsschutzgedanken entwickeln kann.

Anreize haben, singular betrachtet, keine langanhaltende Wirkung und unterstützen den Betrieb nicht bei einer langfristigen Verhaltensänderung. Sie sind immer Elemente der Organisation. Um aus ihnen Nutzen zu ziehen, müssen Anreizsysteme geschaffen werden, welche Ebenen übergreifend agieren. Die Ausrichtung solcher Anreizsysteme muss auf individuelle, kollektive und gesamtbetriebliche Bedürfnisse eingehen.

Die Bedürfnisse können auf unterschiedliche Weise ermittelt werden und bieten die Basis für die Planung eines Anreizsystems. Denn die wesentliche Grundlage für die Wirksamkeit von Anreizen ist der Deckungsgrad der vorliegenden Bedürfnisse. Somit ist jedes Anreizsystem ein individuell auf den Betrieb angepasstes System.

Damit das Anreizsystem die entsprechende Wirkung im Betrieb erzielen kann, muss es hinsichtlich Aufbau und Anreizwirkung transparent sein und mit anderen Sicherheitsmaßnahmen verzahnt werden. Die Beschäftigten müssen über die Erfolgskriterien und die Funktionsweise des Anreizsystems informiert werden, sodass die gewährten Anreize auch einen Ansporn für den Beschäftigten oder die Gruppe darstellen.

Die Anreizsysteme für Sicherheit und Gesundheit dürfen nicht mit anderen Anreizen, wie beispielsweise Zeitprämien, in Konkurrenz stehen. Hier müssen klare Abstimmungen stattfinden, indem die Vorgesetzten am besten bei der Erstellung eines Anreizsystems eingebunden werden. Die Entwicklung eines Anreizsystems ist hierbei keine einmalige Sache, sondern muss immer wieder an den internen und externen Einflüssen kalibriert und durch neue Maßnahmen ergänzt oder ausgetauscht werden. Schließlich ist die Steigerung des Sicherheitsbewusstseins ein kontinuierlicher Prozess. Aktualisierung, Kreativität und gute Vorbereitung sind dabei zwingend notwendig.

Es empfiehlt sich, die Komplexität eines Anreizsystems in engen Grenzen zu halten, da die Aufnahme und Verarbeitung von Informationen durch die kognitiven Kapazitäten des Beschäftigten im Gegensatz zum homo oeconomicus begrenzt sind (vgl. Schanz 1991, S. 22ff.).

Aufgrund der unterschiedlichen Ausprägungen der Sicherheitskulturen konnten im Rahmen dieser Arbeit nur Handlungsmöglichkeiten zur Gestaltung von Anreizsystemen aufgezeigt werden. Innerhalb dieser Handlungsmöglichkeiten wurden Beispiele der Umsetzung und Konkretisierung des Konzeptes aufgezeigt.

Zunehmend ist davon auszugehen, dass Anreizsysteme eine immer größere Rolle in der betrieblichen Organisation spielen werden. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels reichen alleine für die Bindung und Gewinnung neuer Fachkräfte monetäre Faktoren nicht mehr aus. Vermehrt spielen für die Beschäftigten intrinsische Anreize wie beispielsweise Autonomie, Mitbestimmung oder Verantwortung eine entscheidende Rolle. Diese Entwicklung lässt sich sehr gut bei der Gestaltung neuer Büro- und Campuswelten beobachten. Hier versucht der Arbeitgeber auf die Bedürfnisse des Beschäftigten einzugehen, indem er familien- und freizeitähnliche Identifikationsmerkmal in der Architektur der Büro- und Campuswelten aufbaut.

Durch die Gestaltung von open space office und ihren think tanks, Lounges und meeting points werden den Beschäftigten das Gefühl der Offenheit und des Wohlgefühls vermittelt (Jentsch 2013, S. 8ff). Manche open space offices sind wie Cafés oder andere bekannte Räumlichkeiten aus der Freizeit aufgebaut. Hinzu kommen Soft fact, wie Emotionsstifter (Beleuchtung, Farbgestaltung...). Der Beschäftigte soll das Gefühl der Entspannung fühlen.

Offene Bürowelten haben sich in den letzten Jahren zum Trend entwickelt. Sie sollen durch ihre Offenheit und Vernetzung die offene Kommunikation unter den Beschäftigten fördern und so bei der Weiterentwicklung des Wissensmanagements helfen. In der Sozialpsychologie wird in diesem Zusammenhang gern von situativem Verhalten oder auch von der „Macht des Ortes“ gesprochen. Nach Elger beeinflusst uns unsere Umgebung mehr, als uns bewusst ist (2009, S. 63). Der Arbeitgeber unterstützt dies oft durch zusätzliche Anreize, wie die Errichtung von Fitnessstudios, Wäschereien, Kindergärten oder ärztliche Behandlungsmöglichkeiten. Beschäftigte bekommen vom Arbeitgeber praktisch das Rundum-sorglos-Paket und fühlen sich wertgeschätzt.

Diese durch die Bürowelten suggerierte „Offenheit“ wird durch Anreize, wie flexible Arbeitszeiten und Arbeitsplatzszenarien, unterstützt. Der Beschäftigte kann gerade in Verbindung mit dem heutigen Zeitalter der Digitalisierung seine Aufgaben unabhängig von der Örtlichkeit und der Zeit gestalten und erfüllen. Durch die Schaffung einer Vielzahl von Anreizsituationen und die Ermöglichung der Selbstselektion des Beschäftigten kann die Leistungssteigerung des Beschäftigten gefördert und realisiert werden. Materielle Anreize oder hierarchische (Befehls-) Strukturen sind durch den Wandlungsprozess nicht mehr aktuell, sondern werden zunehmend durch Selbstentfaltungsmotive abgelöst. Hierbei machen die Arbeitszeitregelungen einen Teil aus (vgl. Schanz 1991, S. 46ff.).

Die beschriebenen Anreize werden nicht aus Humanität durch den Arbeitgeber geschaffen, sondern weil sich dieser hierdurch eine Leistungssteigerung bei den Mitarbeitern erhofft. In Verbindung mit Tools, wie z. B. Führen mit Zielen, steht nicht mehr die Arbeitszeit im Mittelpunkt der Arbeit, sondern die Arbeitsaufgabe, die sich hinter den Zielen versteckt. Durch die Schaffung solcher Anreize gestaltet der Arbeitgeber ein Arbeitssystem, indem der Beschäftigte alles findet, um Freizeit und Beruf in Verbindung zu bringen. Hierdurch lassen sich Arbeitsleistung und Commitment der Beschäftigten erhöhen, was den Arbeitgeber erfreut. Auf der anderen Seite wird für den Beschäftigten ein Arbeitsumfeld geschaffen, in dem er sich aus zuvor besagten Gründen wohlfühlt.

Im Bereich der Neurowissenschaft wird aktuell an neuronalen Belohnungssystemen des menschlichen Gehirns geforscht, welche beim Mitarbeiter Motivation und Commitment fördern sollen (Elger 2009, S. 123). Über Experimente wurden folgende vier Grundbedürfnisse erforscht (Elger 2009, S. 108):

- Ausleben sozialer Bedürfnisse,
- Streben nach Verstehen,
- Streben nach Lernen,
- Festhalten an Bestehendem, um Verluste zu vermeiden.

Auch in diesen vier formulierten Grundbedürfnissen lassen sich die Elemente Führung, Kommunikation, Qualifikation und Anreizsysteme der zuvor ausgeführten Konzeption wiederfinden. Weitere zukünftige Erkenntnisse aus dem Bereich der Neurowissenschaften könnten dabei helfen (Elger 2009, S. 196):

- Führungstechniken weiterzuentwickeln,
- Persönlichkeitseigenschaften der Beschäftigten näher zu beschreiben,
- Arbeitsprozesse besser zu gestalten
- oder wie oben schon beschrieben, die Arbeitsumgebung an den Bedürfnissen des beschäftigten anzupassen.

Nach Meinung Elger sind die Erwartungen an die Hirnforschung, in Zukunft Beschäftigte nach Maß zu erhalten, keine reinen Fantasiegebilde mehr (2009, S. 196).

Jedoch soll an dieser Stelle nicht der Eindruck erweckt werden, dass Anreizsysteme den Anspruch haben, Beschäftigte zu manipulieren. Anreizsysteme erfüllen vielmehr den Zweck der Förderung der Partizipation. Nach Manfred Klis (vgl. 1970, S. 79 ff.) führt die Benutzung und Veränderung der Anreize zu keiner Manipulation, da der Beschäftigte die Anreize bewusst wahrnimmt und sich auf diese einlässt. Er nimmt an seinem Meinungsbildungsprozess aktiv teil (vgl. Hagen 1985, S. 65-69).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Anreizsysteme eine nützliche Rolle im Arbeitssystem spielen können, ihre Ausgestaltung allerdings von der Sicherheitskultur abhängig ist. Ist ein Anreizsystem ordnungsgemäß und nachhaltig vorbereitet und eingeführt worden, können Beschäftigte aktiviert, motiviert, gesteuert und informiert werden.

6 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Anwander, A.: Strategien erfolgreich verwirklichen. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag, 2002
- Bährle, R.: Arbeitsrecht für Arbeitgeber. Mannheim: Linde Verlag Wien, 2007
- BAuA Fa 54: Mit Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement zur lernenden Organisation. Dortmund/Berlin: Wirtschaftsverlag NW, 2001
- BAuA Tb 83: Europäisches Recht, Arbeitsgestaltung Arbeits- und Gesundheitsschutz – betriebliche Erfahrungen bei der Anwendung von Europäischen Richtlinien und Normen. Dortmund/ Berlin: Wirtschaftsverlag NW, 1997
- BAuA Tb 125: Arbeit, Technik, Sicherheit und Gesundheit in der Wissenschaft. Dortmund/Berlin: Wirtschaftsverlag, 2002
- BAuA Tb 135: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Dortmund/Berlin/Dresden: Wirtschaftsverlag NW, 2003
- Baumgart, F.: Entwicklungs- und Lerntheorien. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, J., 1998
- Bock, T.: Rahmenbedingungen und Beeinflussungsmöglichkeiten kultureller Aspekte in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Wuppertal: Institut für Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik und Ergonomie e.V. – Forschungsbericht Nr. 31, 2015
- Bovet, G.; Huwendiek, V.: Leitfaden Schulpraxis. Berlin: Cornelsen Verlag, 2004
- Braun, M.; Lang, K.-H.; Langhoff, T.; Schmauder, M.; Volkholz, V.; Vorath, B.-J.: Beobachtung und Bewertung von Lösungsvorschlägen zur Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes in Mittel- und Großbetrieben. Stuttgart/Wuppertal/Dortmund: Wirtschaftsverlag NW, 1999
- Brenzel, F.: Wertschöpfung durch Wertschätzung. IN: Das Büro, Sonderheft, 2014
- Bücher, A.: Europäisches Arbeitsschutzrecht, § 19, IN: Schlachter, M.; Heinig, M.: Europäisches Arbeits- und Sozialrecht. Baden-Baden, 2016

(Literaturverzeichnis 2/7)

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Übersicht über das Arbeitsrecht/Arbeitsschutzrecht. Bonn: BW Bildung und Wissen Verlag und Software GmbH, 2008
- Cameron, J.; Blanko, K. M. & Pierce, W. D.: Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. Behavior Analyst, 24 (1), 2001
- Chalupa, M.: Motivation und Bindung von Mitarbeitern im Darwipportunismus. München: Rainer Hampp Verlag, 2007
- Conrads, S.; Lang, A.; Oberhäuser, B.; Lorenz, D.: Kommunikation und Management. Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft, 2. Auflage, 2003
- Die besten Managements-Tools. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2005
- Doppler, K.: Der Change Manager. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2003
- Doppler, K.; Lauterburg, C.: Change Management. Frankfurt/New York: Campus Verlag, 2008
- Drucker, P. F.: Die Zukunft bewältigen – Aufgaben und Chancen im Zeitalter der Ungewißheit. Düsseldorf: Econ Verlag, 1969
- Eichhorn, H.-J.; Steinmann, R.: Abmahnung: Wirksam handeln als Arbeitnehmer. Regensburg/Berlin: Walhalla Verlag, 2000
- Elger, C. E.: Neuroleadership – Erkenntnisse der Hirnforschung. München: Haufe, 2009
- Enzenross, B.; Fischer, E.: Sicheres Verhalten entwickeln. IN: Der Sicherheitsingenieur, Ausgabe 01/2008, Seite 12
- Enzenross, B.; Fischer, E.: Psychologie in der Arbeitssicherheit Teil 3. IN: Der Sicherheitsingenieur, Ausgabe 03/2008, Seite 36
- F. M.: Die Mitarbeitermotivation – Eine Darstellung der klassischen Motivationstheorie sowie der modernen Anreizsysteme. Norderstedt: GRIN Verlag, 2008
- Franken, S.: Verhaltensorientierte Führung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004

(Literaturverzeichnis 3/7)

- Götz, K.; Schmid, M.: Praxis des Wissensmanagements. München: Verlag Franz Vahlen, 2004
- Gonschorrek, U.: Emotionales Management. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Verlagsbereich Buch, 2002
- Gonschorrek, U.: Ganzheitliches Management. Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag, 2004
- Hagen, R.: Anreizsysteme zur Strategiedurchsetzung. Spardorf: Verlag Rene F. Wilfer, 1985
- Hamacher, W.; Jochum, Chr.; Ritter, A.; Lins, St.: Indikatoren und Parameter zur Bewertung der Qualität des Arbeitsschutzes im Hinblick auf Arbeitsschutzmanagementsysteme. Dortmund/Berlin: Wirtschaftsverlag NW, 2002
- Hoyos, C.; Graf & Ruppert, F.: Der Fragebogen zur Sicherheitsdiagnose (FSD): Entwicklung und Erprobung eines verhaltensorientierten Verfahrens für die betriebliche Sicherheitsarbeit. Bern: Huber, 1993
- Hoyos, C.; Wenninger, G.: Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in Organisationen. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie Göttingen Stuttgart, 1995
- Hromadka, W.: Arbeitsrecht für Vorgesetzte. Passau: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2007
- Huf, C.: Risiko – Bewusstsein – Was ist das?. IN: Der Sicherheitsingenieur, Ausgabe 05/2006, Seite 4
- Kammerer, K.: Personalakte und Abmahnung. Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft, 2001
- Kittner, M.; Pieper, R.: Arbeitsschutzgesetz. Hanau/Dortmund: Bund-Verlag, 2003
- Kittner, M.; Pieper, R.: ArbSchR – Arbeitsschutzrecht, 3. Auflage. Frankfurt am Main: Bund-Verlag, 2006
- Kleb, R.: Leitbild für Führung und Zusammenarbeit – Ausrichtung der Führungs- und Teamkultur auf Unternehmenswerte und –ziele. Corporate Culture. Frankfurt am Main: Baumgartner & Partner, 2005

(Literaturverzeichnis 4/7)

- Klis, M.: Überzeugung und Manipulation. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler, 1970
- Knappe, C.: Motivation durch Anreizsysteme: Gestaltung von immateriellen und materiellen Anreizsystemen in Unternehmen und Implementierung eines Cafeteria-Modells für Führungskräfte: VDM Verlag Dr. Müller, 2009
- Kneer, G.; Nassehi, A.: Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. München: Fink, 1993
- Kobi, J.-M.: Die Balance im Management. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2008
- Kossbiel, H.: Beiträge verhaltens- und wirtschaftswissenschaftlicher Theorien zur Beurteilung der Effizienz betrieblicher Anreizsysteme – Eine Vorstudie auf Grundlage einiger ausgewählter Ansätze. IN: Weber, W. (Hrsg.), Entgeltssysteme. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1993
- Kressler, H.: Leistungsbeurteilung und Anreizsysteme. Frankfurt/Wien: Ueberreuter Wirtschaftsverlag, 2001
- Krüger, W.; Meis, S.: Probleme und Möglichkeiten der Effizienzkontrolle betrieblicher Arbeitsschutzaktivitäten. Dortmund: Wirtschaftsverlag, 1991
- Krumbach-Mollenhauer, P.; Lehment, T.: Führen mit Psychologie. Weiheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co KGaA, 2007
- Jentsch, S.: Campus der Möglichkeiten: Mensch und Büro, 2013
- Larisch, J.: Arbeitsschutz und ökonomische Rationalität. Berlin: edition sigma, 2009
- Lehder, S.: Taschenbuch Betriebliche Sicherheitstechnik. Wuppertal: Erich Schmidt Verlag, 2001
- Lenz, R.: Für nachhaltig erfolgreichen Arbeitsschutz. IN: Der Sicherheitsingenieur, Ausgabe 08/2007, Seite 18
- Lenz, R.: Gefühls Risiko. IN: Der Sicherheitsingenieur, Ausgabe 04/2008, Seite 8

(Literaturverzeichnis 5/7)

- Lenz, R.: Wirkung von Interventionen – Die Reise zu Null Unfällen. Magazin Der Sicherheitsingenieur, Ausgabe 07/2009, Seite 14
- Lindert, K.; Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung. München/Mering: Rainer Hampp Verlag, 2001
- Lücke, W.: Lexikon der Betriebswirtschaft. Berlin: Die Wirtschaft Landsberg/Lech: Verl. Moderne Industrie, 1983
- McAfee, R. B. & Winn, A. R.: The use of incentives/feedback to enhance work place safety: A critique of the literature. Journal of Safety Research, 20, 1989
- Molkenkin, S.: Anreizsysteme im Unternehmen – ein Überblick. Bremen: Grin Verlag, 2007
- Müller, E.-W.: Unfallrisiko Nr. 1: Verhalten. So vermeiden Sie verhaltensbedingte Unfälle. Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg: ecomed Verlagsgruppe Hüthig Jehle Rehm GmbH, 2012
- Peters, O.; Meyna, A.: Handbuch der Arbeitssicherheit. München/Wien: Carl Hanser Verlag, 1986
- Pieper, R.; Vorath, B.-J.: Handbuch Arbeitsschutz. Frankfurt: Bundverlag, 2005
- Pischon, A.; Liesegang, D. G.: Arbeitssicherheit als Bestandteil eines umfassenden Managementsystems. Heidelberg: Dr. Curt Haefner Verlag GmbH, 1997
- Rentrop, M.; Timm, S.: Apropos Vorschriftenflut, IN: Die BG, September 2000, Seite 533
- Rosenstiel, L.: Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen - Leistung und Zufriedenheit. Berlin: Duncker & Humblot, 1975
- Rosenstiel, L.: Motivationale Grundlagen von Anreizsystemen. IN: Bühler, W./Siegert, T., Unternehmenssteuerung und Anreizsysteme. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1999
- Schanz, G.: Handbuch Anreizsysteme. Stuttgart: Poeschel Verlag, 1991
- Schaub, G.: Guter Rat im Arbeitsrecht. Marburg: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2003

(Literaturverzeichnis 6/7)

- N.N., Sicherheitsingenieur, Ausgabe: 09/2009, Seite 14
- Siller, E.; Führungsziel Arbeitssicherheit. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 1992
- Sladek, C.: Auswirkungen der ABBergV in den neuen Bundesländern – ein Statement. IN: Glückauf 132 (1996) Nr. 1 / 2, Seite 47
- Stadler, P.; Spieß, E.: Psychosoziale Gefährdung am Arbeitsplatz. München: Wirtschaftsverlag NW, 2003
- Staehle, W.: Management. 8. Aufl. München: Vahlen, 1999
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F.: Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. Personnel Psychology, 56, 2003
- Stangier, V.: Arbeitssicherheit und Umweltschutz als Führungsaufgabe. Ehningen: expert Verlag, 1993
- Strube, J.; Ruppert, F.; Waldherr, B.; Strobel, G.; Hoyos, C.: Ein handlungsorientiertes Konzept für die Arbeitssicherheit. München: HVBG, 1991
- Trimpop, R. M.: Organisationaler Wandel im Arbeits-, Verkehrs-, Gesundheits- und Umweltschutz. Bochum: Wirtschaftsverlag NW, 1999
- Wegge, J.; Rosenstiel L.: Führung. IN: H. Schuler (Hrsg.), Lehrbuch Organisationspsychologie (3. Aufl., Seite 475-512). Bern: Huber.
- Weick, K. E.; Sutcliffe, K.: Das unerwartete Managen. Stuttgart: Klett-Cotta/Schäffer-Poeschel Verlag, 2007
- Wollenschläger, M.: Arbeitsrecht. Köln/Berlin/Bonn/München: Carl Heymanns Verlag, 1999
- Zangemeister, C.: Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse (EWA). Hamburg: Wirtschaftsverlag NW, 2000
- Zenker, G.: Die Allgemeine Bundesbergverordnung – ein Beitrag zur Deregulierung des Vorschriftenwesens, IN: Bergbau 3/1996, Seite 109-111

(Literaturverzeichnis 7/7)

- Zimolong, B. (Hrsg.): Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes – Die erfolgreichen Strategien der Unternehmen. Wiesbaden: Gabler, 2001
- Zohar, D.: Modifying supervisory practices to improve subunit safety: A leadership-based intervention model. IN: Journal of Applied Psychology, 87, 2002, Seite 156-163.
- Zohar, D.: The influence of leadership and climate on occupational health and safety. IN: Hofmann, D. A.; Tetrick, L. E.: Health and safety in organizations: A multi-level perspective. San Francisco: Jossey-Bass, 2003, (Seite 201-230)

Internetseiten (1/3)

- <http://209.85.135.104/search?q=cache:mfnHAgUysXAJ:sn.osha.de/publications/sonstige/vortrag-eg-recht.ppt+arbeitsschutz+einheitliche+europ%C3%A4ische+akte&hl=de&ct=clnk&cd=3&gl=de> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.aknf.de/assets/images/autogen/Eisberg-Dost.jpg> (Zugriff: 02.04.2016)
- <https://www.bdp-verband.de/bdp/archiv/gesunde-arbeit/BDP-Broschuere-02-Fuehrung-und-Gesundheit.pdf> (Zugriff: 02.04.2016)
- https://books.google.de/books?id=WIZNikFsq_oC&pg=PA210&lpg=PA210&dq=wissen+im+wandlungsprozess&source=bl&ots=giMUd90Tv-&sig=NKWeYhEZUFgeXcmINGJmuySQkSs&hl=de&sa=X&ved=0ahUKewiW2vPI6frLAhUBYg8KHUibCe4Q6AEIOjAH#v=onepage&q=wissen%20im%20wandlungsprozess&f=false (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/299645/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-stellenwert-von-familie-beruf-hobbys-freundeskreis/> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.dguv.de/de/zahlen-fakten/Vorl%C3%A4ufige-Zahlen-2015/Allgemeine-UV/index.jsp> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.duden.de/rechtschreibung/Empirismus> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.duden.de/rechtschreibung/Reiz> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://flexikon.doccheck.com/de/Trieb> (Zugriff: 02.04.2016)
- http://www.germanistik-kommprojekt.uni-oldenburg.de/sites/1/1_06.html (Zugriff: 02.04.2016)
- http://www.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.blick.it%2Fgalerie%2Fuploads%2F2920%2Fkartenhaus69.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.blick.it%2Fgalerie%2Fview.php%3Fid%3D2920&h=220&w=199&tbnid=TgNWFPMzINjK_M%3A&zoom=1&docid=8UT_lpFCTKbSNM&ei=mMNvdDalsfaasOWg-YAH&tbn=isch&iact=rc&uact=3&dur=184&page=1&start=0&ndsp=57&ved=0CLQBK0DMC8 (Zugriff: 02.04.2016)
- https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=Zv-XBy1wKkEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=empowerment&ots=u_An1Y1Nvt&sig=rVKuAQCOXIBTnhf7PNMfFNVPbU#v=onepage&q=empowerment&f=false (Zugriff: 02.04.2016)
- https://books.google.de/books?id=jhp9BwAAQBAJ&pg=PA28&lpg=PA28&dq=principal+agent+theorie+anreize&source=bl&ots=S_JLQM0pMA&sig=UJqcSt9r-3WxK_FW6PYp52x7oLA&hl=de&sa=X&ved=0ahUKewjtqOORvLjMAhXDLsAKHbfSAeQ4ChDoAQhIMAY#v=onepage&q=principal%20agent%20theorie%20anreize&f=false (Zugriff: 02.04.2016)

Internetseiten (2/3)

- http://images.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fscript.hans-ott.de%2F52mbild5.gif&imgrefurl=http%3A%2F%2Fscript.hans-ott.de%2Fscript_print_create.php%3Fact_unit_id%3D290&h=285&w=428&tbnid=Nwm2Uelz5_uK0M%3A&docid=YE3sAw_gB0GF7M&ei=V1qjVpPgKoP0Pazev-gF&tbn=isch&iact=rc&uact=3&dur=299&page=1&start=0&ndsp=43&ved=0ahUKEWjT55KK4b_KAhUDeg8KHSzvD10QrQMIMjAH (Zugriff: 02.04.2016)
- http://www.yogaklangundtherapie.de/BKK_Faktenspiegel_Dezember_2005-Schwerpunktthema_Gesundheit_am_Arbeitsplatz%5B1%5D.pdf (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.kecos.de/script/52leistung.gif> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.kienbaum.de/web/unternehmen/beratungsverstaendnis.aspx> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://lexikon.stangl.eu/755/kognitive-dissonanz/> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://lexikon.stangl.eu/4542/positive-verstaerkung/> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://lexikon.stangl.eu/5003/reflex/> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://market-consulting.eu/wp-content/uploads/2012/08/Arbeitgeberwahl.jpg> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-psychology-of-change-management> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.olev.de/p/persentw.htm> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.onpulsion.de/lexikon/work-life-balance/> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html> (Zugriff: 02.04.2016)
- http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2006/726/pdf/walter_01.pdf (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.rimbach.com/cgi-bin/Article/IHN/Number.idc?Number=597> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://slideplayer.org/slide/792306/> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://soziologie.soz.uni-linz.ac.at/sozthe/freitour/FreiTour-Wiki/Wertewandel.htm> (Zugriff: 02.04.2016)
- http://www.sweet-spot.de/-Wir-sind-die-Firma----Identifikationsgefuehl-der-Mitarbeiter-steigern_1640.aspx (Zugriff: 02.04.2016)
- http://www.topfox.ch/wp-content/uploads/maslow_beduerfnispyramide_gross.png (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/kulturveraenderung.php> (Zugriff: 02.04.2016)

Internetseiten (3/3)

- <https://www.uni-due.de/edit/lp/behavior/skinner.htm> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.wertesysteme.de/startseite/was-sind-werte/> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://de.wikipedia.org/wiki/Prinzipal-Agent-Theorie> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/betrieb/betrieb.htm> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/balanced-scorecard.html><http://www.gbe-bund.de/pdf/migration.pdf> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/behaviorismus.html> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/homo-oeconomicus.html> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/sozialisation.html> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/taylorismus.html> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/total-quality-management-tqm.html> (Zugriff: 02.04.2016)
- <http://www.wiwi.uni-bielefeld.de/pou/lehre/lexikon-pm/anreizsystem.html> (Zugriff: 02.04.2016)

7 Abbildungsverzeichnis

- **Abbildung 1:** Darstellung der Vorgehensweise zum Lösen der wissenschaftlichen Zielstellung
- **Abbildung 2:** Zusammenspiel zwischen Person und Handeln aus der kognitiven Perspektive (Franken 2004, S. 21)
- **Abbildung 3:** Entstehung von zielgerichtetem Verhalten (F. M. 2008, S. 33)
- **Abbildung 4:** Bedürfnispyramide nach Maslow (http://www.topfox.ch/wp-content/uploads/maslow_beduerfnispyramide_gross.png)
- **Abbildung 5:** Zusammenführung der Inhaltstheorien (F. M. 2008, S. 62)
- **Abbildung 6:** Motivationsbildung durch VIE (F. M. 2008, S. 63-67)
- **Abbildung 7:** Motivation durch Wert der Belohnungen, Fähigkeiten und Erfolgsaussichten (Pelz W., Kompetent führen, Wiesbaden 2004)
- **Abbildung 8:** Zieltheorie Locke (Kressler 2001, S. 46-49)
- **Abbildung 9:** extrinsische Motivation (F. M. 2008, S. 29-32)
- **Abbildung 10:** Zusammenhang von Produktivität und Sicherheit
- **Abbildung 11:** Principal-Agent-Theorie (<http://de.wikipedia.org/wiki/Prinzipal-Agent-Theorie>)
- **Abbildung 12:** Systemverfügbarkeit (Krüger/Meis 1991, S. 30)
- **Abbildung 13:** Sicherheitspyramide (Dupont)
- **Abbildung 14:** Betriebliche Konzeption zur Gestaltung eines Anreizsystems (in Anlehnung an McKinsey)
- **Abbildung 15:** Anforderung an ein Anreizsystem
- **Abbildung 16:** Funktions- und Leistungsfähigkeit der Arbeitssysteme (<http://www.kecos.de/script/52leistung.gif>)
- **Abbildung 17:** Prozess des betrieblichen Anreizsystems (F. M. 2008, S. 88)
- **Abbildung 18:** Konkretisierung der Betriebsphilosophie

Abbildungsverzeichnis (2/2)

- **Abbildung 19:** Schein`ches Eisbergmodell
(<http://www.aknf.de/assets/images/autogen/Eisberg-Dost.jpg>)
- **Abbildung 20:** Entstehung von Werten (Weick 2007, S. 140-154)
- **Abbildung 21:** Beispiel für ein Gegensatzpaar
- **Abbildung 22:** Ergebnisse für eine Erhebung mit dem schematischen Differential
(fiktives Beispiel)
- **Abbildung 23:** Kulturermittlung durch Befragung (http://www.ibs-schmaeling.com/tl_files/IBSConsulting/Hauptbilder/Veroeffentlichungen/Palette1208.pdf)
- **Abbildung 24:** Der Prozess des sicheren Arbeitens
- **Abbildung 25:** Kreislauf der Verhaltensänderung
- **Abbildung 26:** Eingebettete betriebliche Kommunikationsprozesse
- **Abbildung 27:** Hierarchischer Einfluss auf das sichere Verhalten
- **Abbildung 28:** Ebenen der Anreizbildung
- **Abbildung 29:** Stellenwert Beruf und Familie
(<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/299645/umfrage/umfrage-in-deutschland-zum-stellenwert-von-familie-beruf-hobbys-freundeskreis/>)
- **Abbildung 30:** Motivationsfaktoren im Berufsalltag
(http://images.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fscript.hans-ott.de%2F52mbild5.gif&imgrefurl=http%3A%2F%2Fscript.hans-ott.de%2Fscript_print_create.php%3Fact_unit_id%3D290&h=285&w=428&tbnid=Nwm2Ue1z5_uK0M%3A&docid=YE3sAw_gB0GF7M&ei=V1qjVpPgKoP0Pazev-gF&tbnm=isch&iact=rc&uact=3&dur=299&page=1&start=0&ndsp=43&ved=0ahUKEwjT55KK4b_KAhUDeg8KHSzvD10QrQMIMjAH)
- **Abbildung 31:** Entwicklungsstand der Sicherheitskultur nach Dupont
- **Abbildung 32:** Systematische Durchführung der Gefährdungsbeurteilung

8 Tabellenverzeichnis

- **Tabelle 1:** Herzbergs Motivationsfaktoren (Knappe 2009, S. 10ff.)
- **Tabelle 2:** Motivationsformen (Quelle: In Anlehnung an Thom 2000, S. 190)
- **Tabelle 3:** Beispielsammlung für geschlossene Fragen (ausführlicher Fragebogen siehe Anhang A)
- **Tabelle 4:** Qualität der Sicherheitskultur
- **Tabelle 5:** Cafeteria Optionen (Vinke/Thierry 1986, S. 237)

9 Abkürzungsverzeichnis

- AEUV Vertrag über die Arbeitsweise der europäischen Union
- AMS Arbeitsschutzmanagementsystem
- ArbSchG Arbeitsschutzgesetz
- BAuA Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
- BG Berufsgenossenschaft
- BGB Bürgerliches Gesetzbuch
- DGUV Deutsche gesetzliche Unfallversicherung
- EDV Elektronische Datenverarbeitung
- EEA Einheitliche europäische Akte
- EG Europäische Gemeinschaft
- EU Europäische Union
- EUV Vertrag über die europäische Union
- EWG Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
- LTI Lost Time Incident
- PKW Personenkraftwagen
- SGB Sozialgesetzbuch
- TOP Technik, Organisation, Personal
- TQM Total Quality Management
- USG Umwelt, Sicherheit, Gesundheit
- UVV Unfallverhütungsvorschriften
- VPN Virtual Private Network

10 Anhänge

Anhang A – Fragebogen zur Erhebung der Sicherheitskultur

| Nr. | Thema | Bewertung | | | |
|-----------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| | | Sehr gut Immer | Gut meistens | Schlecht kaum | Sehr schlecht so gut wie nie |
| 1. | Stellenwert der Arbeitssicherheit | | | | |
| 1.1 | Welche Wichtigkeit hat für Sie persönlich das Thema Sicherheit und Gesundheitsschutz? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.2 | Wie wichtig ist die Arbeitssicherheit für den Betrieb? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.3 | Wie hoch ist die Bereitschaft Ihrer Abteilung, Zeit und Geld für Arbeitssicherheit zu investieren? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.4 | Wie wichtig nimmt die Betriebsleitung die Thematik Arbeitssicherheit? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.5 | Wie wichtig nehmen Ihre Führungskräfte die Arbeitssicherheit: die Betriebsleiter/Abteilungsleiter? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.6 | Wie wichtig nehmen Ihre direkten Führungskräfte die Arbeitssicherheit? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.7 | Wie klar entscheiden sich Ihre Vorgesetzten im Konfliktfall für die Arbeitssicherheit (z. B. bei Zeit-/Kosten- oder Produktionsdruck)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | |
| 2. | Qualität der Führung in der Arbeitssicherheit | | | | |
| 2.1 | Wie vorbildlich halten Sie sich an bestehende Sicherheitsregeln (z. B. Tragen der vorgeschriebenen persönlichen Schutzausrüstung, Benutzung des Handlaufs)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2 | Wie vorbildlich hält sich Ihr Betriebsleiter/Abteilungsleiter an bestehende Sicherheitsregeln? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.3 | Wie vorbildlich halten sich Ihre betriebliche Führungskräfte an bestehende Sicherheitsregeln? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.4 | Wie vorbildlich halten sich Ihre Kollegen an bestehende Sicherheitsregeln? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.5 | Wie konsequent wird darauf geachtet, dass sich auch Betriebsfremde oder Besucher an bestehende Sicherheitsregeln halten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.6 | Greift Ihr Betriebsleiter/Abteilungsleiter konsequent bei unsicheren Arbeiten bzw. unsicherem Verhalten ein? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Nr. | Thema | Bewertung | | | |
|----------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| | | Sehr gut Immer | Gut meistens | Schlecht kaum | Sehr schlecht so gut wie nie |
| 2.7 | Greift Ihr Gruppenleiter/Meister bei unsicheren Arbeiten bzw. unsicherem Verhalten ein? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.8 | Lobt oder anerkennt Ihr Betriebsleiter/Abteilungsleiter sicheres Arbeiten bzw. sicheres Verhalten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.9 | Loben oder anerkennen Ihre Gruppenleiter/Meister sicheres Arbeiten bzw. sicheres Verhalten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.10 | Wie konsequent reagieren Ihr Abteilungsleiter/Betriebsleiter auf Fehlverhalten von Mitarbeitern (Sicherheitsregeln betreffend)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.11 | Wie konsequent reagieren Ihre direkten Vorgesetzten auf Fehlverhalten von Mitarbeitern (Sicherheitsregeln betreffend)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.12 | Wie konstruktiv reagieren Ihre Führungskräfte auf Mitteilungen über Sicherheitsprobleme (z. B. Beinaheunfälle, unsichere Handlungen, unsichere Zustände)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.13 | Wie gut werden Verbesserungsvorschläge von Ihnen oder Ihren Kollegen zum Thema Arbeitssicherheit von Ihren Vorgesetzten angenommen und umgesetzt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | |
| 3 | Umgang mit Gefahren | | | | |
| 3.1 | Wie intensiv werden die Mitarbeiter in die Gefährdungsbeurteilung am Arbeitsplatz einbezogen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2 | Wie konsequent lässt Ihr Betriebsleiter/Abteilungsleiter erkannte Gefahren zügig beseitigen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.3 | Glauben Sie, dass sich alle Mitarbeiter der Gefahren an ihrem Arbeitsplatz bewusst sind? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.4 | Wie konsequent tragen Sie selbst die persönliche Schutzausrüstung? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.5 | Für wie sicher halten Sie die technischen Anlagen/Maschinen/Geräte an Ihrem Arbeitsplatz? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.6 | Halten Sie sich an die aufgestellten Normen und Standards? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

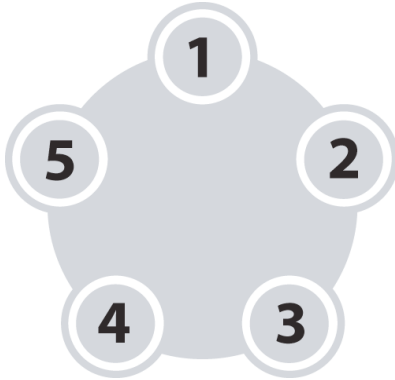
| Nr. | Thema | Bewertung | | | |
|-----------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| | | Sehr gut Immer | Gut meistens | Schlecht kaum | Sehr schlecht so gut wie nie |
| 4. | Information und Kommunikation | | | | |
| 4.1 | Wie ausführlich werden Unfallereignisse im eigenen Betrieb mit den Mitarbeitern vor Ort besprochen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.2 | Wie gut und verständlich wird das Ergebnis von Unfallbesprechungen für die Mitarbeiter dargestellt (z. B. Info-Ecke, Pinnwand, Fotos, ...)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.3 | Wie gut informieren sich Ihre Führungskräfte über Gefahren und Probleme in Ihrem Arbeitsbereich? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.4 | Werden sicherheitsrelevante Informationen zeitnah durch Ihren direkten Vorgesetzten kommuniziert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.5 | Wie gut informieren sich die Mitarbeiter gegenseitig über Gefahren und Probleme in Ihrem Arbeitsbereich? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.6 | Wie gut werden Fremdfirmenmitarbeiter über Gefahren und Probleme in Ihrem Aufgabenbereich informiert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.7 | Fühlen Sie sich zum Thema Sicherheit und Gesundheit gut informiert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | |
| 5 | Qualität der Schaffung sicherer Arbeitsweisen | | | | |
| 5.1 | Weisen Sie andere Mitarbeiter auf unsicheres Verhalten hin? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.2 | Wie konsequent nutzen die Mitarbeiter die Sicherheits-einrichtungen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.3 | Wie gut werden sichere Arbeitsabläufe gemeinsam mit den Mitarbeitern vor Ort erarbeitet? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.4 | Wie sicher schätzen Sie das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter von Fremdfirmen ein? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| Nr. | Thema | Bewertung | | | |
|------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| | | Sehr gut Immer | Gut meistens | Schlecht kaum | Sehr schlecht so gut wie nie |
| 6. | Qualität der Schaffung von Sicherheitskompetenz | | | | |
| 6.1 | Verfügt Ihr Betriebs-/Abteilungsleiter über ausreichend Wissen im Hinblick auf Arbeitssicherheit? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.2 | Verfügt Ihr direkter Vorgesetzte über ausreichendes Wissen im Hinblick auf Arbeitssicherheit? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.3 | Wie gut schätzen Sie die Fähigkeit Ihrer direkten Führungskräfte im Hinblick auf Mitarbeiterführung ein? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.4 | Wie gut schätzen Sie die Fähigkeit Ihrer direkten Führungskräfte im Hinblick auf Konfliktmanagement ein? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.5 | Wie gut schätzen Sie die Fähigkeit Ihrer direkten Führungskräfte in der Vermittlung von Sicherheitswissen ein? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.6 | Bekommen Sie ausreichende Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in punkto Arbeitssicherheit angeboten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| | | | | | |
| 7. | Eigenmotivation | | | | |
| 7.1 | Motiviert Sie Ihr direkter Vorgesetzter zum sicheren Verhalten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.2 | Spielen für Sie im täglichen Leben Sicherheit und Gesundheit eine maßgebliche Rolle? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.3 | Nehmen Sie persönlich mehr Zeitaufwand, lästige Schutzmaßnahmen oder umständliche Arbeitsabläufe in Kauf, um sicherer zu arbeiten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.4 | Sind Sie bereit, sich an der Gestaltung von betrieblichen Sicherheitsmaßnahmen (z. B. Sicherheitsregeln) zu beteiligen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.5 | Erstellen Sie Verbesserungsvorschläge für sichereres Arbeiten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Siehe hierzu auch Abbildung 25: Beispielsammlung für geschlossene Fragen

Anhang B – Gesprächsbogen Arbeitssicherheit

Mitarbeiterentwicklungsgespräch



Datum: .XXX

Entwicklung des Beschäftigten: XXX

Abteilungsleiter: XXX

1 Aktuelle Arbeitssituation

Gespräch bezüglich Arbeitsaufgaben und Arbeitsverantwortlichkeiten, Motivation und Arbeitsumfeld einschließlich einer Diskussion über den Entwicklungsplan des letzten Jahres.

2 Ziele

Diskussion über zukünftige Aufgaben und Fokusbereiche einschließlich einer Bewertung der Leistung.

3 Kompetenzen

Bewertung der Fremdsprachenkenntnisse und die Einstufung allgemeiner Kompetenzen.

4 Entwicklungserwartungen

Gespräch über Entwicklung und Erwartungen sowie das derzeitige Potenzial einschließlich der Bewertung des Teamleiters.

5 Entwicklungsplan

Beschreibung der Weiterentwicklungsmaßnahmen basierend auf den Gesprächsvereinbarungen.

1 Aktuelle Arbeitssituation

1.1 Aufgaben und Verantwortlichkeiten

Z. B. Ihren Verantwortungsbereich, was motiviert Sie, Diskussion über positive oder negative Erfahrungen, Teamwork-Teilnahme usw.:

Kommentar:

1.2 Auswertung des Entwicklungsplanes des letzten Jahres

Z. B. an welchen Weiterbildungsmaßnahmen haben Sie teilgenommen, wie hat sich das auf die Entwicklung Ihrer Kompetenzen und auf die Leistung des Teams ausgewirkt usw.

Kommentar:

1.3 Arbeitsumgebung

Bewertung des Arbeitsumfeldes. Z. B. Probleme mit Geräuschen, schlechte Beleuchtung oder Staub und zwischenmenschliche Beziehungen, Zusammenarbeit mit Kollegen, Manager usw.:

Kommentar:

1.4 Dienstalster

Die Bewertung bezieht sich auf den aktuellen Tätigkeitsbereich. Sollte sich der Tätigkeitsbereich über Jahre im Wesentlichen geändert haben, sollte dies berücksichtigt werden und in der Relation zur Motivation mit bewertet werden. Besprechen Sie die Motivation und Zufriedenheit in dem Aufgabenbereich. Begründung (muss angegeben werden):

Kommentar:

1.5 Weitere Themen

Z. B. andere Punkte, welche die Arbeitsleistung beeinflussen:

Kommentar:

2 Ziele

2.1 Zielbeschreibungen:

Ggf. Festlegung von Meilensteinen:

Kommentar:

2.2 Zielerreichungskriterien:

Minimalziel/100%-Ziel/Maximalziel:

Kommentar:

2.3 Bemerkungen:

Rahmenbedingungen, Ressourcen etc.:

Kommentar:

2.4 Zielbewertung:

Ermittlung der Belohnung:

Kommentar:

3 Kompetenzen

3.1 Teamkompetenzen

Bewertung der gemeinsamen Kompetenzen, definiert zentral oder lokal.

| Wert | Beschreibung |
|------|---|
| 6 | Beherrscht die Kompetenzen unabhängig und natürlich, auch in komplizierten, neuen und veränderten Situationen. Ist in der Lage, Kompetenzen zu vermitteln. |
| 5 | Zeigt das Können in der Anwendung der Kompetenzen in fast allen Situationen und ist pro aktiv, an-deren Kompetenzen zu vermitteln und das Können zu unterstützen. |
| 4 | Wendet die Kompetenz unabhängig in allen Hauptbereichen des Jobs an. |
| 3 | Verwendet seine Kompetenzen, aber benötigt Unterstützung, An-leitung und Hilfestellung bei neuen Situationen. |
| 2 | Verwendet seine Kompetenz auf einem Grundniveau, benötigt aber Unterstützung, An-leitung, und Hilfe-stellungen in den meisten Situationen. |
| 1 | Hat die Kompetenz, aber benötigt umfangreiche Unterstützung, Anleitung, und Hilfestellung um sie anzuwenden. |

| Kompetenzen | Erwünschter Wert | Derzeitiger Wert |
|-------------|------------------|------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Kommentar:

3.2 Individuelle Kompetenzen

Besondere Kompetenzen, die in der gegenwärtigen Position vom Mitarbeiter erforderlich sind.

| Kompetenzen | Erwünschter Wert | Derzeitiger Wert |
|-------------|------------------|------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Kommentar:

4 Entwicklungserwartungen

Nachfolgendes könnte nützlich sein und Hinweise geben, um Versetzungsvereinbarungen oder andere Entwicklungsmöglichkeiten zu vereinbaren.

4.1 Persönliche Entwicklungserwartungen

Erwartungen des Mitarbeiters für neue Arbeitsbereiche, alternative Entwicklungswege usw.

Kommentar:

4.2 Andere Entwicklungserwartungen

Erwartungen in Bezug auf gezielte Projekte oder Aufgaben.

Kommentar:

4.3 Derzeitiges Potential

Bewertung des derzeitigen Potentials des Mitarbeiters in Bezug auf einen Wechsel in eine andere Position innerhalb der Firma.

Kommentar:

| Bewertung des Potentials | |
|--------------------------------------|--------------------------|
| Wechsel in höhere Position | <input type="checkbox"/> |
| Wechsel in gleich bleibende Position | <input type="checkbox"/> |
| Verbleibt in der Position | <input type="checkbox"/> |
| Wechsel in niedrigere Position | <input type="checkbox"/> |
| Verlässt Arbeitssicherheit | <input type="checkbox"/> |
| Standortleiter wird informiert: | |
| Ja | <input type="checkbox"/> |
| Nein | <input type="checkbox"/> |

5 Mitarbeiter - Entwicklungsplan

Liste künftiger Weiterbildungsmaßnahmen.
 Maßnahmen sollten nicht nur auf Schulungen und Kurse begrenzt werden.

Maßnahmen, die durch den Mitarbeiter initiiert werden:

| Aktivitäten | Zeitraum | Zielsetzung | Status |
|-------------|----------|-------------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Maßnahmen, die mit der Unterstützung des eigenen Vorgesetzten erfolgen:

| Aktivitäten | Zeitraum | Zielsetzung | Status |
|-------------|----------|-------------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Maßnahmen, die mit der Unterstützung der Personalabteilung erfolgen:

| Aktivitäten | Zeitraum | Zielsetzung | Status |
|-------------|----------|-------------|--------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Geschätzte Kosten der Aktivitäten (optional):

Kommentar:

| |
|--|
| |
|--|

| Datum | Unterschrift Mitarbeiter | Unterschrift Abteilungsleiter |
|-------|--------------------------|-------------------------------|
| | | |

Anhang C – Bewertungskatalog Sicherheitsaktie

Exemplarische Darstellung eines Bewertungskatalogs, welcher an die betrieblichen Voraussetzungen angepasst werden muss.

| Rubrik | Positiv (+) | Betrag* | Negativ (-)* | Betrag* |
|-----------------------|--|---------|---|---------|
| Ereignisse | Jeder unfallfreie Tag | 0,50 | Meldepflichtiger Unfall > 1 Ausfalltag | 5,00 |
| | Meldung von unsicheren Zuständen (je 5 St.) | 1,00 | Meldepflichtiger Unfall > 3 Ausfalltage | 3,00 |
| | Meldung von unsicheren Handlungen (für je 5 St.) | 1,00 | Vertuschung von Ereignissen | 5,00 |
| | Meldung von Beinaheunfällen (für je 5 St.) | 1,00 | Durchführung von unsicheren Hand- lungen | 1,00 |
| Führungskräfte | Umsetzung des vorab gestellten Unterweisungsplans | 0,50 | Keine Teilnahme an einer Sicher- heitsfortbildung | 1,00 |
| | Durchführung wöchentlicher Sicher- heitsbegehung + Dokumentation | 2,00 | Keine Überarbeitung der Anwei- sungen oder Beurteilungen | 2,00 |
| | Qualifizierung der Beschäftigten zum Thema Sicherheit und Gesundheit/ pro Mitarbeiter – Teilnahme BG- Seminar | 0,50 | Keine Durchführung von Sicher- heitsbeauftragten-Runden | 1,00 |
| | Gefährdungs- und Belastungsbeur- teilung überarbeiten | 0,50 | | |
| Gesundheit | Durchführung von Gesundheits- aktionen | 2,00 | Hoher Krankenstand > 10 % | 3,00 |
| | Teilnahme an der Rückenschule (5 x) | 0,50 | Nichtbenutzung von Hebehilfen | 0,50 |
| | Nachweis für sportliche Aktivitäten | 0,50 | Nicht rauchfreie Abteilung, Ende der Bewertungsperiode | 0,50 |
| | Wöchentliche Bereitstellung von Früchten | 0,50 | | |
| | Ausbildung von Ergonomie-Scouts oder Ersthelfer/p. P. | 0,50 | | |
| Sicherheit | Durchführung von Sicherheits- gesprächen (je 5 St.) | 0,50 | Weniger als 20 Verbesserungsvor- schläge eingebracht | 1,50 |
| | Erstellung von Lehren aus Vor- kommnissen | 0,50 | Unzureichende Anzahl an Funk- tionsträger | 2,00 |
| | Regelmäßige Teilnahme an Arbeits- kreisen zu Sicherheit und Gesundheit | 0,50 | Teilnahmequote an Sicherheits- befragung < 85 % | 3,00 |
| | Erfolgreich durchgeführte Revision oder Großprojekt | 1,00 | | |
| | Durchführung eines Sicherheits- programms | 3,00 | | |

| Rubrik | Positiv (+) | Betrag* | Negativ (-)* | Betrag* |
|--|---|---------|--|---------|
| Freizeit | Nachweis Anschaffung Rauchmelder/ p. P. | 0,50 | Falsche Wahl des Verkehrsmittels im Winter → Wegeunfall | 1,00 |
| | Nachweis Montage Winterräder/p. P. | 0,50 | | |
| | Nachweis der Verbesserung der Kon- stitution/Sport/p. P. | 0,50 | | |
| <p>K.-o.-Kriterien ⇒ Führen zur Nichtauszahlung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mehr als 3 meldepflichtige Unfälle mit mehr als 3 Ausfalltagen • Tod eines Beschäftigten durch einen selbstverschuldeten Arbeitsunfall • Endbetrag liegt unter dem Startbetrag | | | | |

*Erhöhung oder Erniedrigung der Aktie um Betrag x in €.

Anhang D – Sicherheitswettbewerb Spontanbegehung

Begehung vom Bereich: _____

Teilnehmer: : _____

Weitere: _____

| | | Bewertung/ Punkte | | |
|----------|---|----------------------|---|---|
| | | 0 | 1 | 2 |
| 1 | <u>Arbeitsgeräte und Werkzeuge:</u> | | | |
| 1.1 | Sind die Arbeitsmittel, auch elektrische, in sicherem Zustand? | | | |
| 1.2 | Sind die erforderlichen Arbeits- und Betriebsanweisungen vorhanden? | | | |
| 1.3 | Werden Schutzvorrichtungen und Absaugungen benutzt? | | | |
| 2 | <u>Verhalten der Beschäftigten:</u> | | | |
| 2.1 | Wird das Verbot „Essen und Trinken am Arbeitsplatz ...“ beachtet? | | | |
| 2.2 | Wird das Rauchverbot beachtet und befinden sich keine Kippen außerhalb der Raucherbereiche? | | | |
| 2.3 | Wird auf den Treppen der Handlauf benutzt? | | | |
| 2.4 | Ist die richtige Handhabung von Lasten bekannt? | | | |
| 3 | <u>Arbeitsplatz und Umgebung:</u> | | | |
| 3.1 | Sind die Arbeitsplätze aufgeräumt, sauber und sicherheitsgerecht gestaltet? | | | |
| 3.2 | Sind die Pausenräume und Sanitärbereiche hygienisch einwandfrei? | | | |
| 3.3 | Sind Augenspülflaschen, Not- und Augenduschen, Erste-Hilfe-Kästen in einwandfreiem Zustand? | | | |
| 3.4 | Sind die Feuerschutzeinrichtungen (Löscher, Decken, Melder, Brandschutztüren) in vorschriftsmäßigem Zustand? | | | |
| 3.5 | Werden Verkehrswege und Notausgänge überall (auch von Brandlasten) freigehalten und sind sie nutzbar? | | | |
| 3.6 | Sind der Sammelplatz, der nächstgelegene Druckknopfmelder und das Verhalten im Alarmfall den Beschäftigten bekannt? | | | |

Begehung vom Bereich: _____

| | | Bewertung/ Punkte | | |
|------|--|----------------------|---|---|
| | | 0 | 1 | 2 |
| 3.7 | Sind Gebinde richtig und vollständig beschriftet? | | | |
| 3.8 | Sind nur die erforderlichen Mengen an gefährlichen Stoffen und sonstigen Arbeitsmitteln am Arbeitsplatz vorhanden? | | | |
| 3.9 | Sind offene Auffanggefäße zeitnah entleert und Abfallbehälter nicht überfüllt und vorschriftsmäßig benutzt? | | | |
| 3.10 | Sind Regale/Schwerlastregale und andere Ablageplätze vorschriftsmäßig befestigt, belegt (keine überstehenden Lasten) und beschriftet? | | | |
| 3.11 | Sind Gefahrenstellen gesichert oder ausreichend gekennzeichnet? | | | |
| 3.12 | Sind die Arbeitssicherheit betreffenden Beschriftungen, Kennzeichnungen, Aushänge aktuell und vollständig? | | | |
| 4 | <u>Persönliche Schutzausrüstungen:</u> | | | |
| 4.1 | Benutzen die Beschäftigten die zurzeit für ihre Tätigkeit geeignete Arbeitskleidung und die erforderlichen persönlichen Schutzausrüstungen? | | | |
| 4.2 | Wird mit der PSA und der Arbeitskleidung vorschriftsmäßig umgegangen? | | | |
| 4.3 | Wird der Hand- und Hautschutzplan eingehalten? | | | |
| 5 | <u>Organisation:</u> | | | |
| 5.1 | Werden handwerkliche Arbeiten mit dem betroffenen Bereich rechtzeitig abgestimmt und/oder werden die vorgeschriebenen Erlaubnisscheine benutzt sowie richtig und vollständig ausgefüllt? | | | |
| 5.2 | Ist den MA bekannt, wie und wo die aushangpflichtigen Gesetze und berufs-genossenschaftlichen Vorschriften und Regelwerke eingesehen werden können? | | | |
| 5.3 | Sind den Beschäftigten die Betriebsanweisungen für den Umgang mit Gefahrstoffen und weitere für ihren Bereich geltende Arbeits- und Betriebsanweisungen bekannt? | | | |

Es sind maximal 50 Punkte erreichbar.

Punkte Sicherheitsfachkraft: _____ Punkte Betriebsrat: _____ Mittelwert: _____

Es wird der Mittelwert gebildet aus der Bewertung von Arbeitssicherheit und Betriebsrat.

Erreichte Punktzahl im Bereich: _____

Ab einen Mittelwert von 48 Punkten gibt es eine Prämie von 50 € pro Mitarbeiter.

Ort, Datum Unterschrift BR: _____ FaSi: _____

Anhang E – USG-Inspektion, Teil 1

Firma: **Gewerk:**

Anzahl der Mitarbeiter: **Gebäude-Nr.:**

Prüfer: **Datum:**

Teilnehmer

| 1 Organisation | Nicht zutreff. | I.O. | Empfehlung/Mängel/Maßnahme |
|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 1.1 Sind Funktionen, wie Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt schriftlich benannt oder besteht ein alternatives Betreuungsmodell? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.2 Sind Sicherheitsbeauftragte (Pflicht bei mehr als 20 Beschäftigten) und Ersthelfer (Pflicht bei mehr als 2 Beschäftigten) schriftlich benannt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.3 Liegen dokumentierte Gefährdungsbeurteilungen vor, in der für alle Arbeitsbereiche und Tätigkeiten die Gefährdungen vollständig beurteilt und eine Wirksamkeitsprüfung durchgeführt wurde? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.4 Wird auf Basis der Gefährdungsbeurteilungen festgelegt, für welche Tätigkeiten eine arbeitsmedizinische Vorsorge notwendig ist und werden diese dokumentiert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.5 Für den Umgang mit Gefahrstoffen liegen gültige Betriebsanweisungen nach GefStoffV vor und werden in einer zusammengefassten Liste geführt (Gefahrstoffverzeichnis). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.6 Das eingesetzte Personal verfügt über landessprachliche Kenntnisse oder ein kompetenter sprachlicher Ansprechpartner wird dauerhaft gestellt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.7 Ein Programm zur Verbesserung von Arbeitssicherheit/Gesundheitsschutz/Umweltschutz liegt vor. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.8 Das Unternehmen verfügt über zertifizierte Managementsysteme und wendet diese in der Zusammenarbeit an. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

| 1 Organisation | Nicht zutreff. | i.O. | Empfehlung/Mängel/Maßnahme |
|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 1.9 Bedienungsanleitungen und Betriebsanweisungen für eingesetzte Anlagen und Arbeitsmittel liegen vor. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.10 Die Gefährdungsbeurteilungen, Betriebsanweisungen, Arbeitsanweisungen und Unfallverhütungsvorschriften sind dem Mitarbeiter zugänglich. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 1.11 Die Ausstattung der Sozialeinrichtungen (z. B. Pausenraum, sanitäre Einrichtungen) entspricht augenscheinlich den Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

| 2 Verantwortung | Nicht zutreff. | i. O. | Empfehlung/Mängel/Maßnahme |
|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 2.1 Sind die Aufgaben und Verantwortungsbereiche im Arbeitsschutz und die erforderlichen Befugnisse klar festgelegt und bekannt (Organigramm)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 2.2 Überzeugen sich die Führungskräfte regelmäßig davon, dass der Arbeitsschutz in ihrem Verantwortungsbereich eingehalten wird (Methode, Dokumentation der Begehung)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

| 3 Einweisung/Unterweisung | Nicht zutreff. | i. O. | Empfehlung/Mängel/Maßnahme |
|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 3.1 Wurden die Mitarbeiter in die Örtlichkeiten des Firmensitzes am Standort eingewiesen (USG-Regelungen des Standortes, Erste-Hilfe, Alarmplan, Sicherheitseinrichtungen,...) und wird dies dokumentiert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3.2 Eine Unterweisung der Mitarbeiter in den gesetzlichen Vorschriften, der Themen aus der Gefährdungsbeurteilung sowie ggf. standortspezifischen Vorschriften (z. B. Werkszutritt, Betriebsmerkbücher, standortspezifische Gefahrstoffe, standortspezifische Anforderungen) erfolgt regelmäßig und wird dokumentiert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

| 4 Umweltschutz | Nicht zutreff. | i. O. | Empfehlung/Mängel/Maßnahme |
|---|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 4.1 Werden Gefahrstoffen entsprechend Gefahrstoffverordnung gelagert? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.2 Werden anfallende Abfälle/Reststoffe ordnungsgemäß entsorgt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

Verantwortlich für Umsetzung:

.....

Prüfung und Kontrolle:

.....

Rückmeldung bis

.....

Rückmeldung Mängelbeseitigung:

.....

Datum:

.....

Anhang F – USG-Inspektion, Teil 2

USG-Inspektion – Teil 2

Checkliste Vorort-Fremdfirma

| | | | |
|--------------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| Firma: | <input type="text"/> | Gewerk: | <input type="text"/> |
| Verantwortlicher: | <input type="text"/> | Gebäude-Nr.: | <input type="text"/> |
| Prüfer: | <input type="text"/> | Datum: | <input type="text"/> |
| Teilnehmer | <input type="text"/> | Projekt/Aufgabe: | <input type="text"/> |

| 1 Einweisung/Unterweisung | Nicht zutreff. | i. O. | Empfehlung/Mängel/Maßnahme |
|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 1.1 Liegen Gefährdungsbeurteilungen vor? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |
| 1.2 Wurden zur Koordination der Arbeiten die gewerkspezifischen Gefahren beim Koordinator richtig angezeigt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |
| 1.3 Sind die Mitarbeiter hinsichtlich der Gefahren und der Sicherheitsbestimmungen im Betrieb oder auf der Baustelle eingewiesen und wurde dies dokumentiert (Stufe II)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |
| 1.4 Liegen die notwendigen Erlaubnissscheine vor? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |
| 1.5 Wurden arbeitsplatzbezogene Einweisungen durchgeführt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |

| 2 Umweltschutz | Nicht zutreff. | i. O. | Empfehlung/Mängel/Maßnahme |
|---|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 2.1 Anfallende Abfälle/Reststoffe ordnungsgemäß entsorgt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |
| 2.2 Gültige Betriebsanweisungen nach der GefStoffV vorhanden. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |
| 2.3 Werden Gefahrstoffe sachgerecht bereitgestellt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="text"/> |

| 3 Gesundheitsschutz | Nicht zutreff. | i. O. | Empfehlung/Mängel/Maßnahme |
|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 3.1 Wird die Notfallorganisation vor Ort sichergestellt (Telefon, Ersthelfer,...)? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 3.2 Erste Hilfe Kasten vorhanden und entsprechend ausgestattet? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

| 4 Einrichtungen | Nicht zutreff. | i. O. | Empfehlung/Mängel/Maßnahme |
|---|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 4.1 Sozial- und Materialcontainer nach Vorgaben aufgestellt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.2 Materiallagerplätze nach Vorgaben eingerichtet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.3 Feuerlöscher im Gefahrenbereich vorhanden und geprüft? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.4 Ortsveränderliche Elektrogeräte und sonstige Arbeitsmittel (z.B. Leiter und Tritte, sind in einwandfreien Zustand und werden ordnungsgemäß überprüft. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.5 Arbeitsplätze sind ausreichend ausgeleuchtet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.6 E-Geräte sind über ordnungsgemäß installierte Baustromverteiler oder geeigneter Fehlerstromschutzeinrichtung angeschlossen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.7 Druckgasflaschen werden ordnungsgemäß gelagert. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| 4.8 Bodenöffnungen (wie Baugruben) sind ausreichend abgesperrt und beleuchtet. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |

| 5 Verhalten | Nicht zutreff. | i. O. | Empfehlung/Mängel/Maßnahme |
|---|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| 5.1 Vorgaben über Ordnung und Sauberkeit werden eingehalten. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.2 Vorgaben aus dem Erlaubnisschein werden umgesetzt? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.3 Vorgeschriebene persönliche Schutzausrüstung (PSA) ist vorhanden? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.4 Vorgeschriebene persönliche Schutzausrüstung wird getragen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.5 Den Fremdfirmenmitarbeiter sind Arbeitsaufgabe, Sicherheitsvorschriften, Verhalten im Alarmfall und Sicherheitseinrichtungen bekannt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.6 Das eingesetzte Personal verfügt über landessprachliche Kenntnisse oder ein kompetenter sprachlicher Ansprechpartner wird dauerhaft gestellt. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.7 Kennen die Mitarbeiter die Arbeitssicherheitsziele? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Verantwortlich für Umsetzung:



Prüfung und Kontrolle:

Rückmeldung bis

Rückmeldung Mängelbeseitigung:

Datum:

Anhang G – USG-Ampel

| | | | | | |
|----|--|---|------------------|---|--|
| | Bearbeiter Technik: | Auftragnehmer: | | | |
| | Leistungsschein Nr.: | Leistungsdatum: | | | |
| | Bestellung Nr.: | Bestellkontierung: | | | |
| | Bestellposition: | | | | |
| | |  | nicht betrachtet |  | Bemerkungen (z. B. nicht zutreffend) |
| 1 | Gefährdungsbeurteilung vorhanden | | | | |
| 2 | Durchführung arbeitsplatzbezogener Unterweisungen | | | | |
| 3 | Gewerkspezifische Gefahren werden beim Sicherheitskoordinator angezeigt | | | | |
| 4 | Die erforderlichen Erlaubnisscheine liegen vor | | | | |
| 5 | Vorgaben aus den Erlaubnisscheinen werden umgesetzt | | | | |
| 6 | Vorgeschriebene persönliche Schutzausrüstung (PSA) ist vorhanden | | | | |
| 7 | Vorgeschriebene PSA wird getragen | | | | |
| 8 | E-Geräte sind über ordnungsgemäß installierte Baustromverteiler oder geeigneter Fehlerstromschutzeinrichtung angeschlossen | | | | |
| 9 | Ortsveränderliche Elektrogeräte sind in einwandfreiem Zustand und geprüft | | | | |
| 10 | Hebezeuge und Anschlagmittel sind in einwandfreiem Zustand und geprüft | | | + | |
| 11 | Leitern und Tritte sind in einwandfreiem Zustand und geprüft | | | | |
| 12 | Ordnung und Sauberkeit ist eingehalten | | | | |

Anhang H – USG-Beobachtungen

Einzelbewertung zu Fa.

USG-Beobachtung

Beobachtung

| | |
|---|---|
| <input type="text"/> | <input type="text" value="Essen"/> |
| Firma: | Standort: |
| <input type="text" value="Daniel Vogel"/> | <input type="text" value="27.01.2016"/> |
| Erfassung von: | Datum: |

| lfd. Nr. | Beobachtungsdatum | Bemerkung | gesehen von | Bewertung positiv* 0 | Bewertung negativ* 0 |
|----------|-------------------|-----------|-------------|-------------------------|-------------------------|
| Summe | 0 | | | 0 | 0 |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| 9 | | | | | |
| 10 | | | | | |

Bei mehr als 10 Beobachtungen bitte einen weiteren Neben-Bericht anlegen.

* Kennzeichnung mit X

Lebenslauf

"Der Lebenslauf ist in der Online-Version aus Gründen des Datenschutzes nicht enthalten."

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Dissertation selbständig und ohne Hilfe angefertigt habe, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Daniel Alexander Vogel

Castrop-Rauxel, 1. Mai 2016

Schriftenreihe der ASER-Forschungsberichte:

SCHAFFELD, W.; K.-H. LANG, HJ. GEBHARDT:

Hitzearbeit in der Aluminiumindustrie*

Forschungsbericht - Nr. 1, Institut ASER e.V., Wuppertal, Juni 2001

GEBHARDT, HJ.; K.-H. LANG:

Beurteilung der Belastungen durch manuelle Handhabung von Lasten beim Einlegen von Prospekten in der Zeitungsproduktion*

Forschungsbericht - Nr. 2, Institut ASER e.V., Wuppertal, August 2001

LANG, K.-H.; H. SCHRAMM:

Hitzearbeit in der Papierindustrie*

Forschungsbericht - Nr. 3, Institut ASER e.V., Wuppertal, Dezember 2001

ECHTERHOFF, W.; C. KRAFT:

Sicherungssysteme an Gewässern - Analyse verhaltenswissenschaftlicher Bedingungen von Unfällen externer Personen*

Forschungsbericht - Nr. 4, Institut ASER e.V., Wuppertal, März 2002

SASSMANNSHAUSEN, A.; K.-H. LANG:

Evaluation des Umsetzungsstandes der sicherheitstechnischen und arbeitsmedizinischen Betreuung in den deutschen Niederlassungen eines internationalen Logistikunternehmens*

Forschungsbericht - Nr. 5, Institut ASER e.V., Wuppertal, Juli 2003

* In der Regel werden die ASER-Forschungsberichte mit ISBN ausgestattet und sind in der Papierversion erwerbbar oder werden teilweise auch als PDF-Datei zum Download angeboten. In die Schriftenreihe der ASER-Forschungsberichte werden u.a. auch solche Forschungsergebnisse eingestellt, die aus Gründen des Datenschutzes vorerst nicht in einer zusammenhängenden Darstellungsform frei veröffentlicht werden können oder sollen und eine Anonymisierung dieser alleinstehenden Forschungsergebnisse noch nicht vorgenommen werden konnte (z.B. wissenschaftliche Gutachten zu Fragestellungen in den Systemgrenzen einzelner Organisationen). Solche Titel sind jeweils am Titelseite mit einem Stern „*“ gekennzeichnet. Die Aufbereitung dieser Forschungsergebnisse in die Form der ASER-Forschungsberichte dient der Qualitätssicherung und der Möglichkeit die Forschungsergebnisse in anonymisierter Form in spätere Veröffentlichungen mit geringerem Aufwand einfließen zu lassen.

SEILER, K.; F. RODOULI, K.-H. LANG, B.H. MÜLLER:

Untersuchungsergebnisse zur Reflektion beteiligter Netzwerkpartner am Kooperationsnetzwerk „Gesünder Arbeiten mit System“ der rheinisch-bergischen Region

Forschungsbericht - Nr. 6, Institut ASER e.V., Wuppertal, November 2003

TASCHBACH, T.; K.-H. LANG, B.H. MÜLLER:

Ergonomische Gestaltung von Maschinen: Berücksichtigung von europäischen Normen bei der Konstruktion von Maschinen*

Forschungsbericht - Nr. 7, Institut ASER e.V., Wuppertal, Dezember 2003

RODOULI, F.:

Commitment und Motivation von Informationsgebern in einem virtuellen Informations-Netzwerk zum Arbeitsschutz

Forschungsbericht - Nr. 8, Institut ASER e.V., Wuppertal, Januar 2004

SASSMANNSHAUSEN, A.; F. RODOULI, K.-H. LANG, R. TIELSCH, K. SEILER:

Orientierende Bestandsaufnahme zur Beteiligung von Unternehmen an Kooperationsnetzwerken mit dem Schwerpunkt 'Betriebliche Gesundheitsförderung'

Forschungsbericht - Nr. 9, Institut ASER e.V., Wuppertal, Mai 2004

LANG, K.-H.:

Stand von Good-Practice-Datenbanken zur Arbeitsgestaltung in Deutschland*

Forschungsbericht - Nr. 10, Institut ASER e.V., Wuppertal, Juni 2004

LANG, K.-H.; A. SCHÄFER, N. SCHAUERTE, T. SPIELMANN:

Good-Practice-Projekt der Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten (G2P GiGA) – Machbarkeitsstudie*

Forschungsbericht - Nr. 11, Institut ASER e.V., Wuppertal, Februar 2005

LANG, K.-H.; T. LANGHOFF:

Arbeitsschutzberatung als Teil einer neuen Qualität der Unternehmensgründung

Forschungsbericht - Nr. 12, Institut ASER e.V., Wuppertal, März 2005

PIEPER, R.; K.-H. LANG (HRSG.):

Sicherheitsrechtliches Kolloquium 2004 – 2005 (Band 1)

Forschungsbericht - Nr. 13, Institut ASER e.V., Wuppertal, Januar 2006

PIEPER, R.; K.-H. LANG (Hrsg.):

Sicherheitsrechtliches Kolloquium 2005 – 2006 (Band 2)

Forschungsbericht - Nr. 14, Institut ASER e.V., Wuppertal, Januar 2007

LANG, K.-H.; A. SAßMANNSHAUSEN, A. SCHÄFER, K. NOLTING:

Abschlussbericht zum Pilotprojekt REACH-Net – Langfassung –

Forschungsbericht - Nr. 15, Institut ASER e.V., Wuppertal, Juli 2007

LANG, K.-H.; A. SAßMANNSHAUSEN, A. SCHÄFER, K. NOLTING:

Abschlussbericht zum Pilotprojekt REACH-Net – Kurzfassung –

Forschungsbericht - Nr. 16, Institut ASER e.V., Wuppertal, Oktober 2007

LANG, K.-H.; M. DEILMANN, H. NOVER:

**Zusammenfassung und Fortschreibung der Ergebnisse
zum Pilotprojekt REACH-Net**

Forschungsbericht - Nr. 17, Institut ASER e.V., Wuppertal, November 2007

PIEPER, R.; K.-H. LANG (Hrsg.):

Sicherheitswissenschaftliches Kolloquium 2006 – 2007 (Band 3)

Forschungsbericht - Nr. 18, Institut ASER e.V., Wuppertal, Januar 2008

PIEPER, R.; K.-H. LANG (Hrsg.):

Sicherheitswissenschaftliches Kolloquium 2007 – 2008 (Band 4)

Forschungsbericht - Nr. 19, Institut ASER e.V., Wuppertal, April 2009

KLUSSMANN, A.:

**Ermittlung und Bewertung von Ansatzpunkten zur Prävention
von Kniegelenksarthrosen im Arbeitsleben**

Forschungsbericht - Nr. 20, Institut ASER e.V., Wuppertal, Oktober 2009

MÜHLEMEYER, C.; HJ. GEBHARDT, K.-H. LANG:

**Entwicklung einer Einstufungshilfe zur Beurteilung von sonstigen
Umgebungseinflüssen für die Anwendung im Rahmen des ERA-TV BW***

Forschungsbericht - Nr. 21, Institut ASER e.V., Wuppertal, Oktober 2009

ROSKOPF, N.:

Kontinuierliche Verbesserung von Sicherheit und Gesundheitsschutz als Herausforderung und Chance für Fremdfirmen in Unternehmen der Rheinischen Braunkohlenindustrie

Forschungsbericht - Nr. 22, Institut ASER e.V., Wuppertal, Januar 2010

PIEPER, R.; K.-H. LANG (Hrsg.):

Sicherheitswissenschaftliches Kolloquium 2008 – 2009 (Band 5)

Forschungsbericht - Nr. 23, Institut ASER e.V., Wuppertal, Juni 2010

MÜHLEMEYER, CH.; K.-H. LANG, A. KLUßMANN, HJ. GEBHARDT

Ermittlung von Erholzeiten bei typischen Arbeitssystemen in der Metall- und Elektroindustrie*

Forschungsbericht - Nr. 24, Institut ASER e.V., Wuppertal, 2010

PIEPER, R.; K.-H. LANG (Hrsg.):

Sicherheitswissenschaftliches Kolloquium 2009 – 2010 (Band 6)

Forschungsbericht - Nr. 25, Institut ASER e.V., Wuppertal, April 2011

LEVCHUK, I.; A. KLUßMANN, K.-H. LANG, HJ. GEBHARDT

Verfahren der Usability-Evaluation – Methoden und Instrumente zur Prüfung der Gebrauchstauglichkeit von Produkten

Forschungsbericht - Nr. 26, Institut ASER e.V., Wuppertal, 2011

PIEPER, R.; K.-H. LANG (Hrsg.):

Sicherheitswissenschaftliches Kolloquium 2010 – 2011 (Band 7)

Forschungsbericht - Nr. 27, Institut ASER e.V., Wuppertal, März 2012

PIEPER, R.; K.-H. LANG (Hrsg.):

Sicherheitswissenschaftliches Kolloquium 2011 – 2012 (Band 8)

Forschungsbericht - Nr. 28, Institut ASER e.V., Wuppertal, Mai 2013

PIEPER, R.; K.-H. LANG (Hrsg.):

Sicherheitswissenschaftliches Kolloquium 2012 – 2013 (Band 9)

Forschungsbericht - Nr. 29, Institut ASER e.V., Wuppertal, Juni 2014

PIEPER, R.; K.-H. LANG (Hrsg.):

Sicherheitswissenschaftliches Kolloquium 2013 – 2014 (Band 10)

Forschungsbericht - Nr. 30, Institut ASER e.V., Wuppertal, Juni 2015

BOCK, T.

Rahmenbedingungen und Beeinflussungsmöglichkeiten kultureller Aspekte in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Forschungsbericht - Nr. 31, Institut ASER e.V., Wuppertal, Oktober 2015

PIEPER, R.; K.-H. LANG (Hrsg.):

Sicherheitswissenschaftliches Kolloquium 2014 – 2015 (Band 11)

Forschungsbericht - Nr. 32, Institut ASER e.V., Wuppertal, April 2016

PIEPER, R.; K.-H. LANG (Hrsg.):

Sicherheitswissenschaftliches Kolloquium 2015 – 2016 (Band 12)

Forschungsbericht - Nr. 33, Institut ASER e.V., Wuppertal, April 2017

GEBHARDT, HJ.; B. HEISEL, C. MÜHLEMEYER, K.-H. LANG

Methodik und Handlungshilfe für eine inkludierte Gefährdungsbeurteilung*

Forschungsbericht - Nr. 34, Institut ASER e.V., Wuppertal, April 2017

VOGEL, D.A.:

Konzeptions- und Handlungsmöglichkeiten zur Gestaltung von betrieblichen Anreizsystemen zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten bei der Arbeit.

Forschungsbericht - Nr. 35, Institut ASER e.V., Wuppertal, April 2017

ISBN 978-3-936841-32-9