

MIT PSYCHOLOGIE ZU MEHR SICHERHEIT UND GESUNDHEIT

Ein Gespräch mit dem Arbeitspsychologen Rüdiger Trimpop von der Friedrich-Schiller-Universität Jena



Herr Trimpop, als das Projekt proSILWA entwickelt wurde, war es von vorneherein klar, dass ein solches Vorhaben den größten Erfolg verspricht, wenn es in einem fächerübergreifenden Verbund durchgeführt wird. Wie kommt aber gerade ein Psychologe in ein Projekt zu Arbeitssicherheit und Gesundheit bei der Waldarbeit?

Der Faktor Mensch spielt im Arbeitsleben eine zentrale Rolle, beispielsweise bei Entscheidungen darüber, mit welchen Werkzeugen gearbeitet wird, welche Risiken eingegangen werden, aber auch für die Motivation zu sicherem und gesundem Verhalten, oder dabei, wie ein Unternehmen geführt und gestaltet wird. All dies sind zentrale Themen der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie.

Die Waldarbeit ist ein Bereich, wo der Umgang mit großen Risiken eine hohe Eigenständigkeit und Eigenverantwortung erfordert. Das ist einer der Gründe dafür, dass die Unfallzahlen weniger stark gesunken sind als in der mechanisierten Industrie. Deshalb ist es wichtig, nicht nur mit technischer Sicherheit oder wirtschaftlicher Organisation an Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung heranzugehen, sondern auch mit psychologischem Know-How.

Das heißt, aus welchem Blickwinkel gehen Sie an Probleme und an den Handlungsbedarf bei der Waldarbeit heran?

Wir schauen als Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologen immer danach, wie das Wechselspiel zwischen Mensch, Verhalten, Situation, Technik und Organisation aussieht. Unser Blickwinkel schaut auch nach der Arbeitsgestaltung, denn wenn die Arbeit nicht menschengerecht gestaltet ist, sind Fehler vorprogrammiert.

Wir gehen aber zunächst einmal davon aus, wie die Menschen sich real verhalten. Wie wir uns im Leben situativ bedingt tatsächlich verhalten, weicht fast immer von den strengen Regeln ab, nach denen wir uns verhalten sollten. Im Straßenverkehr beispielsweise steht eine Höchstgeschwindigkeit auf einem Verkehrsschild. Die meisten Menschen richten jedoch ihre Geschwindigkeit nach den wahrgenommenen Gegebenheiten. Sie fahren beispielsweise bei Regen oder Schnee langsamer, und wenn die Bedingungen ideal sind und niemand gestört wird, fährt man auch mal schneller als erlaubt. Das gleiche gilt für jeden Arbeitsprozess. Allerdings, wenn eine Organisation einen besonderen Nachdruck auf bestimmte Themen, wie Sicherheit und Gesundheit oder Produktivität und Zeitdruck setzt, wird sich der Mensch mehr oder weniger daran anpassen.

Was reizte Sie besonders an der Waldarbeit als Forschungsgegenstand und als Gestaltungsfeld?

Mit dem Ziel der Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit bei der Waldarbeit läuft seit rund einem Jahr das Forschungsprojekt proSILWA. Zur Erstellung, Erprobung und Bewertung von Präventionskonzepten, die vor allem in kleinen und kleinsten Forstunternehmen umsetzbar sind, kooperiert ein interdisziplinärer Verbund, dem das KWF, die RAL-Gütegemeinschaft Wald- und Landschaftspflege, Arbeitswissenschaftler der TU Dresden, und Arbeitspsychologen der Universität Jena angehören. Unterstützt durch Arbeits- und Organisationspsychologen wurden bereits einige Arbeits- und Organisationsentwicklungsprojekte in der Forstwirtschaft erfolgreich umgesetzt, wie beispielsweise die Einführung von Gruppenarbeitskonzepten. Wie der auf das menschliche Verhalten gerichtete Blick zu einer Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit bei der Waldarbeit beitragen kann, diskutieren wir im Gespräch mit unserem Projektpartner Prof. Dr. Rüdiger Trimpop.



Zunächst einmal ist die Waldarbeit ein Feld in dem noch *richtig gearbeitet* wird, ich meine mit einem hohen Anteil körperlicher Arbeit. Zudem ist die Waldarbeit gleichzeitig hochkomplex und ganz einfach: ein Harvester, der mehrere hunderttausend Euro teuer ist und gleichzeitig – etwas überspitzt gesagt – die archaische Axt als Betriebsmittel. Entsprechend komplex sind auch die Entscheidungsprozesse bei der Arbeit. Diese Mischung ist eine sehr spannende Besonderheit der Branche.

In den vergangenen Monaten wurden einige intensive Interviews mit Forstunternehmern und ihren Mitarbeitern geführt. Die Fragen, die dabei gestellt wurden, wurden von Ihrem Team zusammen mit den Partnern aus Dresden zusammengestellt. Worauf legten Sie bei den Interviews besonderen Wert?

Wir gingen davon aus – und es wurde uns auch bestätigt –, dass Forstunternehmer in der Regel wenig formale Ausbildung und Unterstützung für die komplexen Aufgaben des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (AGS) erhalten haben, und dass es in der Regel engagierte und hochmotivierte Menschen sind, die in ihr Arbeitsgebiet hereingewachsen sind und sich neuen Anforderungen ständig anpassen. Wir wollten daher wissen, mit welchen Mitteln

und Wegen sie von sich aus den komplexen Verantwortungen wie Personalführung, Gesundheit und Sicherheit entgegengetreten: Welche Ideen haben sie selbst entwickelt, damit ihre Leute gesund nach Hause kommen? Was haben sie für Ideen entwickelt, damit dies keine großen Zusatzkosten verursacht? Wie schaffen sie es, diese Dinge zu integralen Bestandteilen ihres Unternehmens zu machen?

Wir nehmen die Unternehmen als Forschungspartner mit ins Boot um herauszufinden, wo Lücken bestehen, die man mit Information, weiterer Intervention, oder Unterstützung füllen kann, beziehungsweise wie man den Unternehmen dabei helfen kann, dass sie diese unternehmerischen und Führungsaufgaben gut und wirtschaftlich erfolgreich erfüllen können.

Und wie wird das durch die arbeitswissenschaftlichen Fragen, die das Team aus Prof. Dr. Schmauders Dresdener Arbeitsgruppe gestellt hat, ergänzt?

Die Arbeitswissenschaftler betrachten technische, produktionsorganisatorische und manchmal auch betriebswirtschaftliche Aspekte genauer als wir Psychologen. Gerade bei der Mensch-Maschine-Interaktion haben die Arbeitswissenschaftler höhere Kompetenzen. Ziel ist hier, Technik und Maschinen so zu gestalten, dass sie eher zu

den menschlichen Bedürfnissen passen, die wiederum wir besser kennen. Da beiden Disziplinen aber zu einem gewissen Ausmaß auch Inhalte der jeweils anderen enthalten, funktioniert es, eine gemeinsame Sprache zu finden.

Weder die Dresdner Kollegen noch unser Team in Jena sind allerdings ausgewiesene Forstexperten, weshalb die Kooperation mit dem KWF, der RAL Gütegemeinschaft sowie natürlich mit den Unternehmern zwingend notwendig ist, damit wir gute, praktisch anwendbare Ergebnisse erzielen werden.

Sie haben ja breite Erfahrung mit Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzprojekten aus vielen verschiedenen Branchen. Gab es bei den Interviews Aussagen oder Informationen, die Sie besonders überrascht haben?

Zunächst einmal haben wir die übliche Spannbreite vorgefunden, die wir auch aus anderen Bereichen kennen, von extrem engagierten Leuten, bis hin zu Leuten, die Arbeits- und Gesundheitsschutz lediglich als Pflichterfüllung betrachten. Alleine die Mischung der Antworten ist sehr aussagekräftig. Wir sehen ein recht heterogenes und differenziertes Bild der Forstwirtschaft.

Sehr schön – und für mich ein wenig überraschend – ist, dass einige der Forstunternehmer, mit Leib und Seele



ihren Beruf leben und auch den AGS verinnerlicht haben dies allerdings mit einem anderen Toleranzniveau für Unfallgefahren als beispielsweise ein Buchhalter oder ein Industriearbeiter im Großbetrieb.

Wie kommt es Ihrer Meinung nach zu einem derart anderen Toleranzniveau?

Das Leben mit dem ständig vorhandenen Risiko hat die im Forst Tätigen toleranter für Gefahren gemacht als es für die meisten Menschen üblich ist. Da müssen wir mit gezielten Präventions- und Interventionsmaßnahmen eine andere *Kultur*, ein anderes Verständnis von Sicherheit und Gesundheit erzielen. Das wird eine der wesentlichsten Voraussetzungen für einen langfristigen Erfolg des Projekts sein.

Besonderheiten der Forstunternehmen sind ja auch die Keinstbetriebllichkeit, die sehr individuellen betrieblichen Strukturen und die dezentrale Baustellenarbeit. Sind dies denn nicht massive Hindernisse für die Umsetzung wirkungsvoller Präventionsmaßnahmen?

Einige der Hindernisse sind gleichzeitig Vorteile und Nachteile. In Großunternehmen gibt es strukturierte Managementsysteme. Die haben den Vorteil, dass sie eben durchstrukturiert sind, aber auch den Nachteil, dass sie nicht situationspezifisch angepasst werden können, wie es in der Forstwirtschaft ständig erforderlich ist.

In Kleinstunternehmen herrscht natürlich eine andere Struktur: Niemand ist nur mit einer einzigen Aufgabe beauftragt, sondern es kommen immer viele Aufgaben zusammen. Die Kernelemente für Sicherheit und Gesundheit sind auf einem abstrakten Niveau zwar immer die gleichen, aber man muss die Prozesse für Kleinstbetriebe anpassen.

Eine weitere Schwierigkeit ist, dass alle Aufsichtsorgane – ob im Betrieb oder außerhalb des Betriebs – von den Kapazitäten her nicht in der Lage sind, das Geschehen streng zu überwachen. Einige der großen Berufsgenossenschaften haben nahezu eine Million Mitgliedsbetriebe. Da ist es völlig unmöglich, in jedem Betrieb für jeden Arbeitsprozess gute Ratschläge zu



geben. Aber genau so etwas wäre in Forstunternehmen sinnvoll, beispielsweise im Rahmen von Sicherheits- und Gesundheitscoachings.

Wie gehen Sie also an die Gestaltung von Maßnahmen heran, und was möchten Sie dabei besonders berücksichtigen?

Wichtig ist es für uns, sowohl die Gefahren aber auch die Chancen sicherheitswidrigen Verhaltens zu erkennen. Denn auch „Abkürzungen“ oder Verfahren, die nicht unbedingt den Sicherheitsregeln entsprechen, haben subjektiv einen Sinn und potenzielle Vorteile – beispielsweise, dass man etwas schneller oder bequemer erledigen kann. Je besser wir es schaffen diese Vorteile mit *sichereren* Methoden erreichbar zu machen, desto wahrscheinlicher ist es, dass die Mitarbeiter diese Methoden auch dann anwenden, wenn niemand vor Ort ist, der sie kontrolliert.

Berücksichtigen müssen wir auch psychologische Faktoren wie die *Risikokompensation*, am einfachsten zu erklären an einem alltäglichen Beispiel: Wenn ich durch eine verbesserte Schutzausrüstung die Sicherheit zunächst erhöhe, kann es passieren, dass in der Folge schneller und unaufmerksamer gearbeitet wird und der vermeintliche Sicherheitsvorteil so verlornt geht.

Insgesamt versuchen wir Interventionsmaßnahmen zu entwickeln, die einerseits den spezifischen Bedürfnissen eines jeweiligen Unternehmens gerecht werden und die andererseits ein Verallgemeinerungspotenzial haben, sodass wir die entwickelten Maßnahmen an ähnliche Betriebe weitergeben können.

Wer und was kann nach Ihrer bisherigen Einschätzung den Unternehmen langfristig dabei helfen, sich selbst und ihre Mitarbeiter gesund zu halten?

Wir als Forscher sind nur ein Baustein in diesem Geschehen. Wir können zunächst einmal einige Maßnahmen ausprobieren. Entscheidend sind aber auch die gesetzlichen Rahmenbedingungen, und zwar nicht nur die sicherheitsgesetzlichen, sondern insbesondere die gesetzlichen Regelungen in Bezug auf die Vertragsgestaltung, auch was ausländische Subunternehmer betrifft. Also die Frage: Was kann oder muss ich in Arbeitsaufträge reinschreiben. Denn nach unseren Beobachtungen werden häufig Anforderungen gestellt, auch von Auftraggebern der öffentlichen Hand, die im normalen wirtschaftlichen Rahmen nicht erfüllbar sind. Das heißt, Arbeitsaufträge umfassen viele unterschiedliche Aufgaben, aber die Zeit, die dafür eigentlich nötig wäre oder auch die Materialkos-



ten, werden unzureichend abgebildet. Auch da müsste eine bessere Anpassung zwischen den wechselseitigen Bedürfnissen erfolgen.

Dann ist es gut und schön, Regeln und Vorschriften zu machen, die prinzipiell dafür sorgen können, dass nichts passiert, die aber an der von uns beobachteten gelebten Realität weit vorbei gehen. Auch da muss man eine Brücke finden, dass man die Möglichkeit entwickelt, Sicherheitsregeln auf Schutzziele auszurichten und nicht auf andere Bedürfnisse.

Das heißt, die Makrostrukturen, also die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die von Auftraggebern, insbesondere der öffentlichen Hand, maßgeblich gestaltet werden, können gehörig dabei mithelfen, dass AGS gefördert wird.

Auch Hersteller von Werkzeugen und Maschinen leisten einen Beitrag,

indem diese den Faktor Mensch in ihre Gestaltungsprozesse mit einbeziehen. Aber es gibt noch viele weitere Akteure die Unternehmer unterstützen können.

Mit anderen Worten: Makrostrukturen, Mesostrukturen (innerhalb der Firma) und Mikrostrukturen (persönlicher Nutzen und Verhalten) müssen zusammenarbeiten. Dann bin ich mir ziemlich sicher, dass wir auch die Forstwirtschaft einen gehörigen Schritt weiter nach vorne kriegen bei der Vermeidung von Unfällen und der Förderung von Gesundheit.

Herr Trimpop, wir danken Ihnen für das Gespräch. Die Zusammenarbeit mit Ihnen und den Kolleginnen und Kollegen aus Dresden zeigt in der Tat, dass wir in der Forstwirtschaft sehr von Ihren Erfahrungen aus anderen Branchen, ihren Methoden und Sichtweisen profitieren werden.

Wir sind daher selbst sehr gespannt darauf, was wir in den kommenden beiden Jahren gemeinsam mit Forstunternehmen zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit erreichen werden.

Das Gespräch führten Henrik Habenicht (FSU Jena) und Edgar Kastenholz (KWF)

Das Projekt proSILWA wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des FuE -Programms „Zukunft der Arbeit“ als Teil des Dachprogramms „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.