17. Dresdner Forum Prävention

14. und 15. Februar 2018 - Interview mit evers Geschäftsführer Dr. Ulrich Schenk zu den Erfahrungen mit den kommmitmensch-Dialogen bei der evers Arbeitsschutz GmbH

Herr Dr. Schenk, Welchen Anlass hatten Sie, sich mit dem Thema Kultur der Prävention auseinanderzusetzen?
Nun, es gibt da mehrere Anlässe:
Zunächst sind da persönliche Motive, da ich mich beruflich schon einige Jahre mit dem Thema Kulturwandel im Allgemeinen und Kulturwandel in Wirtschafts-Organisationen im Speziellen beschäftigt habe. Ein anstehender, betrieblicher Kulturwandel war dann auch ein wesentlicher Grund, warum ich 2014 im Rahmen einer Nachfolgelösung Geschäftsführer bei der evers Arbeitsschutz GmbH wurde.

Der zweite Anlass – und das werden Sie sicherlich sehr gerne hören – waren die Beiträge und Diskussionen beim DGUV Forum Prävention bei der A+A 2014. Das war tatsächlich ein Auslöser, uns bei evers gezielt und konkret mit dem Thema Kulturwandel in unserem Arbeitsfeld zu beschäftigen.
Zunächst taten wir das 2015 intern, indem alle Mitarbeiter in mehreren Workshops unser eigenes Unternehmensleitbild bestimmt haben. In Folge daran haben wir begonnen, kommunikative Kompetenzen auszubauen und verschiedene Beteiligungsformen im internen Umgang zu entwickeln. Das dabei Erlebte und Erlernte kann nun in Folge wiederum dazu beitragen, bei unseren Kunden noch wirksamer zu sein.

Und damit kommen wir zum dritten Anlass: Wir erleben in unserem Arbeitsalltag als Berater im Arbeitsschutz immer wieder, dass der rein administrative und verordnende Arbeitsschutz eine wichtige Basis darstellt, aber mehr und mehr seine Effizienz-Grenzen erreicht.

Wie haben Sie die kommmitmensch-Dialoge bei sich eingesetzt (welche Teilnehmer, Zeitrahmen, wer hat moderiert)?
Wir haben sechs Fachkräfte für Arbeitssicherheit, das heißt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst repräsentativ nach Alter und Betriebszugehörigkeit zur Teilnahme eingeladen.
Der Abteilungsleiter Arbeitssicherheit hat moderiert, ich war zusätzlicher Teilnehmer. Damit waren dann die drei Hierarchieebenen in unserem Unternehmen vertreten.
Und zum Zeitrahmen: Der Abteilungsleiter hat den durch die Handlungshilfe vorstrukturierten Dialog sehr klar und stringent moderiert. Soll heißen, er hat darauf geachtet, dass die Spielregeln und die Zeitvorgaben stets transparent im Raum waren. Dadurch haben wir nach nur 1 ½ Stunden einen wirklich guten Abschluss gefunden.

Welches Handlungsfeld haben Sie ausgewählt?

17. Dresdner Forum Prävention

Wir haben gemeinsam in der Runde zu Beginn des Dialogs das Handlungsfeld „Fehlerkultur“ ausgewählt.
Der Umgang mit Fehlern hat aus historischen Gründen Bedeutung in unserem Unternehmen. Die Handlungsmaxime „Wir suchen nach Lösungen, nicht nach Schuldigen“ haben wir deshalb auch in unserem Unternehmensleitbild festgelegt.
Wir versuchen übrigens, wenn bei uns von Fehlern die Rede ist, sauber zwischen Regelverstößen, Missgeschicken und Irrtümern zu unterscheiden. Denn auch die jeweils daraus abzuleitenden Lösungen sind unterschiedlich.

Unsere Zuschauer interessiert nun sicher auch, wie die Durchführung bei Ihnen gelaufen ist. In dem Film über die praktische Anwendung sieht es so aus, als hätten Sie eine intensive Diskussion gehabt? Was würden Sie sagen?
Ja, das kann ich bestätigen. Das Thema Fehlerkultur bietet ja nicht nur aus den erwähnten historischen Gründen viel Diskussionsstoff. Es ist sehr vielschichtig und hat viele Anknüpfungspunkte zum konkreten Arbeitsalltag.
Und das zum einen für interne Prozesse, aber natürlich besonders im Umgang mit und beim Kunden.
Bereits bei dem anfänglichen Auswahlprozess des Handlungsfeldes fand eine erste, sehr offene und wertvolle Diskussion zur Relevanz der angebotenen Themen für unser Unternehmen stattfand.
Durch diese sehr offene Runde war von Beginn an eine gute Gesprächsatmosphäre und Vertrauen gegeben. Das hat sich beim gesamten Dialog positiv fortgesetzt und diesen getragen.

Können Sie uns zwei oder drei Erkenntnisse nennen, die Sie aus dem Dialog gewonnen haben?
Zum einen hat sich bei den Mitarbeitern durch den Dialog die Erkenntnis vertieft, dass wir uns mit einer erweiterten Rolle der Fachkraft für Arbeitssicherheit auseinandersetzen müssen. Der Zugang zum Arbeitsschutz ist auch in unserem Haus sehr technisch, sehr kausallogisch, sehr administrativ geprägt.

Wir haben die geänderten Anforderungen auch von der rahmengebenden Seite, der DGUV, am eigenen Leib erfahren und im Unternehmen aufgenommen. Für dieses Jahr haben wir deshalb eine interne Workshop-Serie mit dem Untertitel „Vom Experten zum Berater“ aufgesetzt. Damit wollen wir uns gezielt auf diese Veränderungen vorbereiten.
Die zweite, wesentliche Erkenntnis betrifft die zur herausragenden Bedeutung von Kommunikation.
Ein Mitarbeiter von uns hat das in Form einer sehr prägnanten und sehr humorvollen Aufforderung formuliert: „Gehen Sie zum Äußersten, reden Sie!“

17. Dresdner Forum Prävention

Was damit gemeint ist, ist allerdings etwas erklärungsbedürftig: Erstens entstehen durch die Schaffung eines gemeinsamen Begriffssystems und durch Verwendung von Bildern ähnliche Bilder in den Köpfen der Teilnehmer.
Diese Begriffe und Bilder ermöglichen zweitens eine sachliche Beschreibung der gemeinsam erlebten Realität, drittens werden dadurch Konflikte und Probleme ansprechbar und behandelbar.

Und zuletzt machen die größere Offenheit der Teilnehmer und die konkrete Vereinbarung nächster Schritte eine Anschlusskommunikation sehr wahrscheinlich.

Der Prozess lebt also weiter! Es entsteht also die Erkenntnis, dass Kommunikation nachhaltig wirken kann.

Sind die kommmitmensch-Dialoge aus Ihrer Sicht ein Instrument, dass gut geeignet ist, um einen Kulturveränderungsprozess zu starten?
Ja sicherlich, denn dieses Tool schafft mehreres:
Es werden erstens gemeinsame Begrifflichkeiten gefunden und die Teilnehmer bekommen damit die Möglichkeit, sonst wenig besprochene Dinge sprachfähig zu machen. Es macht, wie gesagt, gelingende Kommunikation wahrscheinlich.
Das Tool schafft zweitens eine Struktur, die Raum gibt für jeden Beitrag, aber ein Zerfasern der Diskussion verhindert.
Und drittens haben die Teilnehmer nach bereits rund 1 ½ Stunden ein Erfolgserlebnis und eigenständig erarbeitete, konkrete Ansätze für weiteres Handeln. Das sind die wichtigen, im Veränderungsmanagement sogenannten Quick Wins.
Einschränkend muss ich vielleicht sagen, dass das Tool Beteiligungsbereitschaft und ein Mindestmaß an Kommunikationskultur bei den Teilnehmern voraussetzt. Wenigstens ein gemeinsamer Wille zum Austausch muss schon gegeben sein. Aber das ist in der überwiegenden Mehrzahl der Betriebe sicherlich zu erwarten. Sonst würde man sich vermutlich auf Dialoge gar nicht einlassen.

Nun haben Sie die Dialoge ja erst einmal intern genutzt. Können Sie sich aber auch vorstellen, diese in den Unternehmen, die Sie beraten, zu empfehlen oder einzusetzen?
Ja, selbstverständlich!
Das Rad muss ja nicht zum zweiten Mal erfunden werden. Und bei diesem Tool handelt es sich um ein sehr rundes Rad!
Wir haben erste Gespräche mit Kunden geführt, die sich für einen Einstieg mit dem Tool interessieren. Treiber ist dabei häufig die anstehende Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen, die man oft vertagt hat und die man nun endlich angehen möchte.
Und gestatten Sie mir zum Abschluss noch einen kleinen Werbeblock:
Die unterstützende und beratende Begleitung bei Gefährdungsbeurteilungen, auch im Sinn einer Supervision und Projektbegleitung, ist eine der Stärken unseres Hauses.

Dabei können wir uns den Einsatz der Dialoge sehr gut vorstellen!

Vielen Dank, Herr Dr. Schenk, für das Gespräch!