

8. ERGEBNISDARSTELLUNG

Der Ergebnisteil skizziert als erstes den Forschungsverlauf, danach stellt er die methodischen Ergebnisse vor, d.h. die Validierung des bereits entwickelten Kompetenzrasters, um im Folgenden auf die Arbeitsumfeldbedingungen vor Ort und ihre Wirkung auf den Transfer einzugehen. Dazu wird eine Typologie der untersuchten Betriebe vorgestellt und an Beispielen der typischen Vertreter diskutiert.

8.1 Kompetenzprofile der Sicherheitsbeauftragten

Die vorherigen Abschnitte haben die Validität des Kompetenzrasters bestätigt. Eine der Forschungsfragen zielte auf den Abgleich des Ausbildungsprofils, das Grundlage für die Sicherheitsbeauftragten-Lehrgänge ist, mit den am Arbeitsplatz gefundenen Kompetenzen der Sicherheitsbeauftragten. Wie sehen die Übereinstimmungen aus? Gemeinsam mit den in Kapitel 8.3. dargestellten Befunden zu den dort herrschenden förderlichen und hinderlichen Einflussgrößen, d.h. mit den konkreten Anforderungen am Arbeitsplatz lassen sich konkrete Hinweise für eine bessere Anpassung der Lehrgangsinhalte an die tatsächlichen Anforderungen vor Ort ableiten.

Ausbildungsprofil

Das Ausbildungsprofil, das anhand der Ausbildungsunterlagen sowie einer beobachtenden Teilnahme an den Sicherheitsbeauftragtenseminaren erarbeitet wurde, ist hier auszugsweise dargestellt (siehe Anhang A, Hohner & Wittke, 2002).

Handlungsfähigkeit bzw. Kompetenzbeschreibung			
	fachlich	methodisch	sozial
Explizites Wissen	<ul style="list-style-type: none"> (1)Anlässe zum Tätigwerden als Sicherheitsbeauftragter 	<ul style="list-style-type: none"> (1)Vorgehensweise bei der Feststellung von Mängeln und Verhaltensfehlern 	
	<ul style="list-style-type: none"> (1)Wichtigste Informationsquellen (2)Kenntnis über Verordnungen und Gesetze, die für die Arbeitssicherheit relevant sind 		
	<ul style="list-style-type: none"> (2)Überblick über die <u>gültigen Unfallverhütungsvorschriften</u> (2)<u>Zusammenhänge zwischen betrieblichen Anweisungen und rechtlichen Grundlagen</u> 		**
	<ul style="list-style-type: none"> (3)<u>Ziele des Arbeitsschutzes</u> 	<ul style="list-style-type: none"> (3) <u>Organisation des Arbeitsschutzes am eigenen Arbeitsplatz / Wirkungskreis</u> 	**

8. ERGEBNISDARSTELLUNG

	Sibe 3a 2909	Sibe 3b 2909	Sibe 2 2909	Sibe 1 2909	Sibe 3 3009	Sibe 2 3009	Sibe 1 3009	Sibe 4 0610	Sibe 3 0610	Sibe 2 0610	Sibe 1 0610
Fachwissen "WAS"	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
Fachwissen "WIE"	9	11	12	14	8	3	11	16	34	20	25
Fachfähigkeiten	4	4	6	6	5	0	6	1	4	9	5
methodische Fachfähigkeiten	1	0	1	0	1	0	4	1	0	4	2
Wissen Sozialkompetenz "WAS"	3	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0
Wissen Sozialkompetenz "WIE"	1	0	1	2	0	0	1	2	3	2	1
soziale Fähigkeiten	5	7	12	14	2	0	14	7	6	11	6
methodische soziale Fähigkeiten	1	0	0	2	0	0	1	0	0	5	0
Wissen Selbstkompetenz "WAS"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Wissen Selbstkompetenz "WIE"	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
selbstbezogene Fähigkeiten	5	3	22	14	0	1	10	8	4	14	4
methodische selbstbez.Fähigkeiten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabelle 11: Übersicht Kompetenzprofile der Sicherheitsbeauftragten, absolute Werte

	Sibe 3a 2909	Sibe 3b 2909	Sibe 2 2909	Sibe 1 2909	Sibe 3 3009	Sibe 2 3009	Sibe 1 3009	Sibe 4 0610	Sibe 3 0610	Sibe 2 0610	Sibe 1 0610
Fachwissen "WAS"	3,33%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	20,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,49%	2,27%
Fachwissen "WIE"	30,00%	44,00%	21,82%	26,42%	50,00%	60,00%	22,92%	45,71%	66,67%	29,85%	56,82%
Fachfähigkeiten	13,33%	16,00%	10,91%	11,32%	31,25%	0,00%	12,50%	2,86%	7,84%	13,43%	11,36%
methodische Fachfähigkeiten	3,33%	0,00%	1,82%	0,00%	6,25%	0,00%	8,33%	2,86%	0,00%	5,97%	4,55%
Wissen Sozialkompetenz "WAS"	10,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,08%	0,00%	0,00%	1,49%	0,00%
Wissen Sozialkompetenz "WIE"	3,33%	0,00%	1,82%	3,77%	0,00%	0,00%	2,08%	5,71%	5,88%	2,99%	2,27%
soziale Fähigkeiten	16,67%	28,00%	21,82%	26,42%	12,50%	0,00%	29,17%	20,00%	11,76%	16,42%	13,64%
methodische soziale Fähigkeiten	3,33%	0,00%	0,00%	3,77%	0,00%	0,00%	2,08%	0,00%	0,00%	7,46%	0,00%
Wissen Selbstkompetenz "WAS"	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Wissen Selbstkompetenz "WIE"	0,00%	0,00%	1,82%	1,89%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
selbstbezogene Fähigkeiten	16,67%	12,00%	40,00%	26,42%	0,00%	20,00%	20,83%	22,86%	7,84%	20,90%	9,09%
methodische selbstbez.Fähigkeiten	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Tabelle 12: Übersicht Kompetenzprofile der Sicherheitsbeauftragten, relative Werte

Die Methodik und das didaktische Vorgehen des Seminars erlaubt keine systematische Vermittlung von Fertigkeiten, sondern konzentriert sich allein auf die Vermittlung expliziten Wissens. Daher ist der obige Ausschnitt des Ausbildungsprofils repräsentativ. Die zur Handlungsfähigkeit ebenso notwendigen Fertigkeiten sind nicht aufgeführt, da sie im Lehrgang tatsächlich keinen Platz hatten.

Unterstrichen sind jene Lerninhalte, die der Sicherheitsbeauftragte an seine Kollegen vermitteln muss. Die zwei Sternchen in den leeren Feldern unten links zeigen an, dass hier die Vermittlung praktischer sozialer Kompetenzen als besonders wichtig angenommen wird.

Kompetenzprofile am Arbeitsplatz

Umso erstaunlicher ist es, dass es den Sicherheitsbeauftragten ganz offensichtlich doch gelingt, diese im Seminar unberücksichtigten Kompetenzen am Arbeitsplatz zu demonstrieren. Das Design der Studie lässt zwar keine empirisch fundierte Aussage darüber zu, warum dies so sein kann. Die Wirkzusammenhänge scheinen aber auf der Hand zu liegen.

Wie nach einem Seminar der beschriebenen Art zu erwarten ist, liegt der Schwerpunkt der Kompetenzelemente, die durch das Raster erfasst wurden im Bereich des sog. „Wissen-Wie“.

Ein Vergleich des Profils des Sicherheitsbeauftragten mit den höchsten Kompetenzen (2/0610) und dem mit der niedrigsten (3/3009) zeigt dies eindeutig.

Während bei (3/3009) 50% der im Raster erfassten Kompetenzelemente auf der Ebene „Fachwissen-Wie“ liegen und er nur auf der Fachebene einige methodische Fähigkeiten vorweisen kann, liegt die Sache bei (2/0610) ganz anders. Zwar liegt hier auch mit knapp 30% ein Schwerpunkt auf dem „Fachwissen-Wie“, jedoch verteilen sich die gefundenen Kompetenzelemente fast gleichmäßig über die weiteren Ebenen. Hervorzuheben ist, dass „selbstbezogene Fähigkeiten“ (21%) sowie „methodische soziale Fähigkeiten“ (16%) die zwei folgenden höchst besetzten Elementkategorien sind. Der kompetentere Sicherheitsbeauftragte weist viele handlungsnahen Kompetenzelemente vor, die dem weniger kompetenten Sicherheitsbeauftragten fehlen.

Da diese handlungsnahen Kompetenzelemente nicht Bestandteil der Lehrgänge waren, liegt es nahe, diese entweder als persönliche Voraussetzung bei dem Mitarbeiter zu suchen, der das Amt des Sicherheitsbeauftragten ausübt oder zu untersuchen, welche Faktoren am Arbeitsplatz eine Kompetenzentwicklung ermöglicht, die nach dem Motto „learning by

doing“ es erlaubt, die in der Weiterbildung fehlenden Kompetenzbestandteile vor Ort zu erwerben.

In Bezug auf die Forschungsfragen in Kapitel 7.1.1; ob a) positive Transfereffekte ca. ein Jahr nach den Lehrgängen zu finden sind und b) ob in der Weiterbildung ausreichend Kompetenzen zur Anwendung vermittelt wurden und wie ein Vergleich der Kompetenzprofile und Ausbildungsprofile ausfällt, lässt sich hier festhalten, dass

- sich auch nach ca. einem Jahr weiterhin positive Transfereffekte feststellen lassen, mehr noch, dass
- die Sicherheitsbeauftragten Kompetenzen vorweisen, die nicht Bestandteil der Lehrgänge waren

Der Abgleich des Ausbildungsprofils mit dem Profil der Kompetenzen am Arbeitsplatz ergibt damit ein überraschend positives Bild. Die Kompetenzen der Sicherheitsbeauftragten als auch ihre Fähigkeiten zur Kompetenzentwicklung sind in den Tabellen 8 und 9 im Detail unter Beweis gestellt. Die hohen Anteile der handlungsnahen Kompetenzelemente untermauern die Bedeutung des Arbeitsplatzes für den Kompetenzerwerb und Kompetenztransfer der Sicherheitsbeauftragten.

8.2 Methodische Ergebnisse

Das konkrete methodische Vorgehen für die Validierung des Kompetenzrasters wurde bereits ausführlich dargestellt. Zum einen wurde der Ablauf der Untersuchung und die Durchführung der Datenerhebung vorgestellt, zum anderen wurde das Vorgehen unter methodischen Gesichtspunkten beleuchtet. Die berücksichtigten Gütekriterien, die Auswahl der multi-rater - Perspektiven, die Berücksichtigung von Aspekten der Reliabilität und die einzelnen Schritte hin zur Bestimmung der prognostischen Validität finden Sie in Kapitel (7).

Im Folgenden werden die Ergebnisse dieses Untersuchungsabschnitts dargestellt und diskutiert. Die Validierung ist erfolgreich, wenn ein Vergleich der Kompetenzbeobachtung mit den Kompetenzzuschreibungen aufgrund der Interviewauswertung eine sehr hohe Übereinstimmung ergibt. Dazu werden Beobachtungsprotokolle mit den Ergebnissen aus dem Interview-Raster verglichen.

Aus der Beobachtungsstudie ergibt sich eine Kompetenzrangfolge. Diese basiert strukturell auf den gleichen, bzw. sehr ähnlichen Analyseelementen wie das Kompetenzraster. Ergeben sich aus diesen beiden Messmethoden, die aufgrund zweier völlig unterschiedlicher Herangehensweisen die Kompetenzen erfassen, die gleichen Ergebnisse, kann man davon

ausgehen, dass diese das Gleiche messen. Die zugrunde liegende theoretische Kompetenzstruktur ist somit auf zwei verschiedenen Wegen praktisch abgebildet worden. Da die Ergebnisse übereinstimmen, kann man davon ausgehen, dass diese beiden Verfahren auch wirklich das messen, was sie zu messen vorgeben.

Die Sicherheitsbeauftragten sind in den Tabellen der einfacheren Handhabung wegen nummeriert worden. Die Zuordnung kann der Tabelle entnommen werden.

Interview + Beobachtung	
1	Sibe 3a 2909
2	Sibe 2 2909
3	Sibe 1 2909
4	Sibe 3 3009
5	Sibe 1 3009
6	Sibe 4 0610
7	Sibe 3 0610
8	Sibe 2 0610
9	Sibe 1 0610

Tabelle 13: Zuordnung der Sicherheitsbeauftragten

1. Bewertungen durch das Kompetenzraster:

	1. Rang-Ebene	2. Rang-Ebene	3. Rang-Ebene	4. Rang-Ebene
	Rangreihenfolge method. Fähigkeit	Rangreihenfolge allg. Fähigkeit	Rangreihenfolge „Wissen-Wie“	Rangreihenfolge „Wissen-Was“
Sibe 8	1	2	3	1
Sibe 5	1	2	5	2
Sibe 3	2	2	2	4
Sibe 9	3	7	3	1
Sibe 1	3	7	5	1
Sibe 2	4	2	5	4
Sibe 6	4	5	3	4
Sibe 7	4	7	1	4
Sibe 10	4	7	7	4
Sibe 4	4	9	9	4
Sibe 11	4	11	9	1

Tabelle 14: Vergleich der Kompetenzrasterbewertung

In der Tabelle sind 11 Sicherheitsbeauftragte aus den 10 untersuchten Betrieben enthalten. Die Validierung des Kompetenzrasters, die sich in ihren methodischen Ursprüngen eher am quantitativen Forschungsparadigma orientiert, erforderte eine Quantifizierung der Kompetenzerhebung, um einen möglichst objektiven Vergleichsmaßstab zu haben. Aufgrund der vorhandenen Daten galt es, methodische Einschränkungen durch ein relativ geringes Skalenniveau - in diesem Fall Ordinalskalenniveau - zu berücksichtigen.

Aufgrund der Häufigkeiten, mit denen in den Interviews bestimmte Kompetenzelemente auftauchen, lassen sich die Kompetenzprofile der einzelnen Sicherheitsbeauftragten quantitativ vergleichen. Zur Erstellung der oben eingefügten Tabelle wurden zunächst für jede Gruppe von Kompetenzelementen („Wissen-was“, „Wissen-wie“, allg. Fähigkeiten, methodische Fähigkeiten)

1. die Häufigkeiten ermittelt,
2. Rangfolgen der Sicherheitsbeauftragten für jede dieser Kompetenzelemente-Gruppen berechnet,
3. die einzelnen Rangreihenfolgen entsprechend der Bedeutungshierarchie der Kompetenzelemente in eine Rangfolge höherer Ordnung gebracht.

Diese Rangfolge höherer Ordnung ist in der Tabelle wiedergegeben. Da die methodischen Fähigkeiten die komplexesten und handlungsnähesten Bestandteile der in dieser Arbeit

entwickelten Kompetenzdefinition (im Kompetenzraster) darstellen, bekommen sie das höchste Gewicht, das „Wissen-was“ als einfachster und handlungsfernster Bestandteil der Kompetenzdefinition (im Kompetenzraster) hingegen das geringste Gewicht.

Die übergreifende Rangfolge der Sicherheitsbeauftragten über alle Gruppen der Kompetenzelemente errechnet so, dass auf dem ersten Rang der Sicherheitsbeauftragte steht, der in der wichtigsten Elementgruppe, den methodischen Fähigkeiten, den höchsten Rang einnimmt. Wenn auf einer Rangstufe Gleichstand herrscht, werden diese Personen auf der nächsten Rang-Ebene verglichen. Die Person, die dort den höheren Rang einnimmt steht in der übergreifenden Rangfolge vor der Person, die auf dieser nächsten Rang-Ebene einen niedrigeren Rang einnimmt (Wie man beispielsweise an den Paaren 1 und 8 sowie 7 und 9 in der Tabelle sehen kann).

Da zwei der ursprünglich interviewten Sicherheitsbeauftragten zum Zeitpunkt der Validierungsstudie aus dem Unternehmen ausgeschieden waren, konnten sie nicht in den Vergleich mit aufgenommen werden. Um sicherzustellen, dass das Fehlen der beiden Personen die Rangreihenfolge der anderen nicht verändert, wurde die Berechnung der Tabelle mit nur neun Sicherheitsbeauftragten wiederholt. Das Ergebnis bestätigt allerdings die schon berechnete Reihenfolge.

	1. Rang-Ebene	2. Rang-Ebene	3. Rang—Ebene	4. Rang—Ebene
	Rangreihenfolge method. Fähigkeit	Rangreihenfolge allg. Fähigkeit	Rangreihenfolge „Wissen-Wie“	Rangreihenfolge „Wissen-Was“
Sibe 8	1	2	3	1
Sibe 5	1	2	5	2
Sibe 3	2	2	2	4
Sibe 9	3	6	3	1
Sibe 1	3	7	5	1
Sibe 2	4	2	5	4
Sibe 6	4	5	3	4
Sibe 7	4	7	1	4
Sibe 4	4	8	9	4

Tabelle 15: Rangfolge nach zweitrangigem Kriterium

Die nun gefundene Rangreihe ist das Kriterium, an dem die prognostische Validität, d.h. die Vorhersagekraft des Kompetenzrasters gemessen wird. Wenn in der Beobachtungsstudie die gleiche Rangreihe oder eine Rangreihe mit sehr kleinen Abweichungen gefunden wird, kann angenommen werden, dass das hier entwickelte Kompetenzraster eine Vorhersagekraft für zukünftiges Verhalten hat.

2. Kompetenzbeobachtung:

Die Vorgehensweise zur Auswertung der Kompetenzbeobachtungen orientiert sich am Vorgehen bei einem multimedialen Interview (Schuler, 1992). Details zur Beobachtungsstudie und zum Vorgehen findet der Leser in Kapitel 7.

Hier sind die Ergebnisse zusammengefasst in einer Tabelle dargestellt. Die Zahlenwerte geben die Ratings auf einer Skala von eins bis fünf wieder, wobei eins die beste, fünf die schlechteste Bewertung ist. Frage sechs ist farblich markiert. Die Beobachter hatten die Möglichkeit ein eigenes Beispiel zu ergänzen. Aber nicht alle haben dies getan und eine Vergleichbarkeit von Frage sechs über die Fälle hinweg ist, auch aufgrund der heterogenen Zusammensetzung der Beispiele, nur bedingt anzunehmen. Eine Überprüfung hat jedoch ergeben, dass die Rangfolge gleich bleibt, wenn Frage 6 herausgenommen wird.

Zähler	Fall	Frage 1	Frage 2	Frage 3	Frage 4	Frage 5	Frage 6
1	1a	3	4	1	1	2	
2	1b	3	2	1	2	2	
	<i>Median</i>	3	3	1	1,5	2	
3	2a	2	1	2	1	2	3
4	2b	2	3	3	3	2	3
5	2c	2	5	2		3	3
	<i>Median</i>	2	3	2	2	2	3
6	3a	3	1	1	1	2	
7	3b	2	1	1	3	2	3
8	3c	3	2	1	1	2	
	<i>Median</i>	3	1	1	1	2	3
9	5a	3	4	3	4	3	
10	6a	3	4	2	4	3	
11	6b	1	5				
	<i>Median</i>	2	4,5	2	4	3	
12	7a	5	5	5	5	5	
13	7b	4	2	2	1	2	2
	<i>Median</i>	4,5	3,5	3,5	3	3,5	2
14	9a	4	1	1	1	2	
15	9b	4			4	2	
16	9c	4			4	2	
	<i>Median</i>	4	1	1	4	2	

Tabelle 16: Rohwerte der Ratings aus der Beobachtungsstudie

Aufgrund des Ratings anhand vorgegebener Musterantworten, wie auch im multimodalen Interview üblich, ergeben die Rating-Daten auf Ordinal-Niveau. Für den Vergleich zwischen dem Kompetenzraster und der Ergebnisse der Beobachtungsstudie befinden sich die Daten also auf dem gleichen mathematischen Niveau.

Die Tabelle zeigt zudem, dass die Betriebe vier und acht aus der Studie herausfallen, da dort zum gegebenen Zeitpunkt keine Beobachtung möglich war. Daher können sie im Weiteren nicht mit berücksichtigt werden.

Zur Berechnung der Rangreihenfolge wurden für die einzelnen Betriebe zunächst die Ratings der Beobachtungen zusammengefasst. Dazu wurde mit einem Tabellenkalkulationsprogramm (Excel 2003) der Median berechnet, wie er in der Tabelle ausgewiesen ist. Die nächste Tabelle zeigt die daraus folgende Rangreihe:

Fall	Median
3	1,5
9	2
1	2
2	2
6	3
5	3
7	3,5

Tabelle 17: Rangreihe der Kompetenzratings (Beobachtungsstudie)

Die Tabelle zeigt die gleiche Reihenfolge, wie die Auswertung des Kompetenzrasters, sie erklärt aber noch nicht, warum gleiche Mediane auf unterschiedlichen Rangplätzen einsortiert sind. Tabelle 13 kann darauf auf den ersten Blick keine Antwort geben. Eine systematische mathematische Zusammenfassung erlaubt es, die Datenvielfalt zu reduzieren und eine eindeutige Reihenfolge festzulegen. Das Ergebnis steht in der nächsten Tabelle.

Zur Differenzierung der Rangplätze wurde ebenso wie bei der Auswertung des Kompetenzrasters ein nachrangiges Kriterium gewählt. Das Vorgehen ist dabei sehr eng an das der Kompetenzraster-Auswertung angelehnt. War es oben die Hierarchie der Kompetenzelemente, so ist es an dieser Stelle die Anzahl der höchsten Bewertungen (Ratings).

Fall	Median	Frage 1	Frage 2	Frage 3	Frage 4	Frage 5	Frage 6
3	1,5	3	1	1	1	2	3
9	2	4	1	1	4	2	
1	2	3	3	1	1,5	2	
2	2	2	3	2	2	2	3
6	3	2	4,5	2	4	3	
5	3	3	4	3	4	3	
7	3,5	4,5	3,5	3,5	3	3,5	2

Tabelle 18: Rangfolge aus der Beobachterstudie

1. Die Bewertungen der verschiedenen Beobachter wurden für jeden Sicherheitsbeauftragten zusammengefasst.
2. Um zu einem eindeutigen Ranking zu kommen, werden die berechneten Median-Werte verglichen.

Ein Vergleich der 3 Sicherheitsbeauftragten mit einem durchschnittlichen Median von 2,0 zeigt, dass Fall 9 zweimal das Median-Ranking 1,0 erhalten hat, Fall 1 nur einmal und Fall 2 gar nicht. Somit ergibt sich aus dem nachrangigen Kriterium, wie häufig das höchste Median-Ranking vergeben wurde, eine eindeutige Reihenfolge. Das gleiche gilt für den Vergleich von Fall 5 und Fall 6. Fall 6 hat als höchstes Ranking einmal 2,0 erhalten, Fall 5 hat kein gleiches oder höheres Rating und folgt also auf dem Rangplatz nach Fall 6.

Überprüfung der Übereinstimmung der Rangfolgen

Stellt man nun die beiden Rangreihen, d.h. die des Kompetenzrasters und die der Beobachterstudie gegenüber, fällt die starke Übereinstimmung sofort ins Auge. Der Vollständigkeit halber wird sie dennoch mit einem statistischen Verfahren geprüft.

Dazu wird nach Bortz und Lienert (1998) der Vorzeichenstest durchgeführt. Dieser Test stellt die geringsten Anforderungen an das statistische Datenniveau und ist ein klassisches Verfahren zur Analyse von Rangdaten. Aus diesem Grund wurde es für diese Überprüfung ausgewählt.

Rangplatz	Beobachtungs- studie	Kompetenzraster
1	3	5
2	9	3
3	1	9
4	2	1
5	6	2
6	5	6
7	7	7

Tabelle 19: Rangplätze Beobachtungsstudie und Kompetenzraster

Ein Blick in die Tabelle zeigt, dass die Rangfolgen fast perfekt übereinstimmen. Es gibt lediglich einen einzigen Ausreißer, Fall 5.

Für den Vorzeichentest werden nun zunächst die Hypothesen formuliert. H_0 lautet: Die beiden Rangfolgen unterscheiden sich nicht. Die (ungerichtete) H_1 lautet: Die beiden Rangfolgen unterscheiden sich. Die Anwendung des Tests nach Bortz und Lienert (1998)

Ausgangsdaten		Zuordnung der Null differenzen nach (Bortz & Lienert, 1998)	Testanwendung	Ergebnis	
positive Differenzen	0	3	selteneres Vorzeichen +	N	p= 0,773
negative Differenzen	1 (Fall 5)	4	Stichprobengröße	7	
Null-Differenzen	6		$\alpha =$	0,05	

Tabelle 20: Ergebnis Vorzeichentest

Ergibt eine Wahrscheinlichkeit von $p=0,5$. Bei einem gewählten Signifikanzniveau von $\alpha = 0,05$ wird die H_1 verworfen und die H_0 beibehalten. Das heißt, die Unterschiedshypothese konnte nicht mit ausreichender Wahrscheinlichkeit bewiesen werden, daher kann davon ausgegangen werden, dass die Rangfolgen sich nur unwesentlich unterscheiden.

8.3 Kompetenztransfer und Arbeitsumfeld

Im vorliegenden Ergebnisteil werden die zentralen Befunde zur Charakterisierung des Transferumfelds im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheit sowie für die Entwicklung und Validierung des Kompetenzrasters zur Erfassung arbeitsbezogener Kompetenzen von Experten, durchgeführt am Beispiel der Arbeitssicherheitsbeauftragten in diesem Feld, vorgestellt. Der Ergebnisteil ist in Unterkapitel gegliedert:

Das erste Unterkapitel (8.2.1) behandelt die empirisch gefundenen Formen hinderlicher und förderlicher Arbeitsplatzbedingungen im Arbeits- und Gesundheitsschutz.

In den Unterkapiteln 8.2.2-8.2.3 werden die Ergebnisse zu den organisationalen Umfeldbedingungen vorgestellt. Sie beinhalten neben einem Überblick zu typischen Kompetenzprofilen von Arbeitssicherheitsbeauftragten auch Überlegungen wie Kompetenz- und Organisationsentwicklung in den untersuchten Betrieben zusammenwirken. Dabei geht es um die Klärung der Frage, ob sich vor dem Hintergrund verschiedener betrieblichen Umwelten unterschiedliche Kompetenzanteile als notwendig oder zumindest für die Umsetzung gesundheitsgerechter Arbeitsweisen förderlich ergeben. Und falls ja, wie diese Wirkzusammenhänge in den gegebenen Fällen beschrieben werden können. Im letzten Teil des Kapitels (8.2.4) werden die Ergebnisse der Methoden- oder Instrumenten-Entwicklung dargestellt. Aus der Fülle an Forschungsergebnissen zu den Arbeitsbedingungen und den damit gefundenen oder ggf. zumindest geforderten Kompetenzen kann in diesem Kapitel lediglich eine Auswahl vorgestellt werden.

Eine Herausforderung bei der Darstellung der Ergebnisse besteht in der Komplexität der Fragestellung sowie auch des Untersuchungsfelds. Die Befunde zu den verschiedenen Fragestellungen sollen auf der einen Seite eigenständig erfasst und präsentiert werden, auf der anderen Seite sollen die Wirkzusammenhänge, die übergreifend beobachtet werden können, ebenso herausgearbeitet werden. Eine weitere Herausforderung besteht darin, die Verdichtung der unterschiedlichen Perspektiven der Interviewpartner in geeignetem Maße durchzuführen.

Angesichts des begrenzten Rahmens der vorliegenden Arbeit können einige Ergebnisse nur zusammenfassend auf der Ebene hoch aggregierter (z.T. quantifizierter) Daten dargeboten werden, wobei komplexe subjektive kognitive Vorstellungs- und Deutungsraaster zwingend stark verkürzt dargestellt werden müssen. Die detaillierte Beschreibung anhand von Markierpersonen und -zitaten ist in erster Linie den oben genannten intrapersonalen Merkmalsbereichen (v.a. förderlichen und hinderlichen Umwelteinflüsse) vorbehalten.

8.3.1 Das Arbeitsumfeld der Sicherheitsbeauftragten

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den qualitativen Auswertungen der Interviews präsentiert. Die Ergebnisse der Auswertung des Arbeitsumfelds der Sicherheitsbeauftragten orientieren sich an dem in Kapitel 4 herausgearbeiteten theoretischen Verständnis von Kompetenzentwicklung und Kompetenztransfer. Diese haben, vermittelt über die Struktur des halb-standardisierten Interviews Eingang in die Untersuchung gefunden, waren aber auch handlungsleitend bei der Kategorisierung und Interpretation der Transkripte.

Im Anhang E ist exemplarisch die Auswertung Schritt für Schritt nachvollzogen worden, um die Phasen der Datenreduktion transparenter zu machen. Kern dieses Kapitels wird es sein, die gefundene Typologie in Bezug auf die wahrgenommenen Arbeitsplatzbedingungen und den Erfolg der Arbeit der Sicherheitsbeauftragten wiederzugeben.

Die auf dieser theoretischen Basis für das Interview erarbeiteten Kategorien wurden in den Interviewleitfaden aufgenommen und beschreiben die erste grobe Struktur bzw. die ungefähre Perspektive des Forschers. Die Kategorien lassen sich wie folgt beschreiben:

- (1) Die erste Merkmalskategorie, die betrachtet wurde, sind die Kommunikationswege arbeitssicherheitsrelevanter Informationen im Betrieb. Wer spricht mit dem Sicherheitsbeauftragten (Kommunikation an den Sicherheitsbeauftragten) und mit wem spricht der Sicherheitsbeauftragte (Kommunikation vom Sicherheitsbeauftragten) oder auch, ob die Kommunikation ggf. am Sicherheitsbeauftragten vorbei läuft und er in seiner Funktion nicht direkt in das Geschehen eingebunden ist.
- (2) Die zweite Merkmalskategorie sind die Entscheidungsträger, die über die Behebung von Mängeln und das Treffen von Sicherheitsmaßnahmen entscheiden. Hier spielt auch die Frage mit, ob nur die offizielle Hierarchie genutzt wird, oder ob sich in Sicherheitsfragen eine andere Hierarchie beobachten lässt und wie groß der Entscheidungsspielraum der Sicherheitsbeauftragten ausfällt.
- (3) Die dritte Merkmalskategorie ist die subjektiv als förderlich bewerteten Rahmenbedingungen, die sicherheits- und gesundheitsgerechtes Verhalten erleichtern.
- (4) Die vierte Merkmalskategorie sind die subjektiv als hinderlich erlebten Rahmenbedingungen, die sicherheits- und gesundheitsgerechtes Verhalten erschweren.

(5) Die fünfte Merkmalskategorie umfasst Aussagen zur Multiplikatorenfunktion der Sicherheitsbeauftragten. Die Wirksamkeit der Sicherheitsbeauftragten kann umso höher eingeschätzt werden, je besser es ihnen gelingt, Kompetenzen nicht nur selbstständig anzuwenden, sondern auch weiterzuvermitteln.

(6) Die sechste Merkmalskategorie ist keine direkt definierte Kategorie. Sie ist eher als eine Sammelkategorie zu werten, in der Schätz- oder Ratingfragen aufgenommen wurden, die dazu dienen, die zuvor getroffenen inhaltlichen Aussagen der Sicherheitsbeauftragten, Kollegen oder Vorgesetzten quantitativ zu bewerten. Einige Beispiele: Abweichung von Theorie und Praxis, Aufwand der Tätigkeit als Sicherheitsbeauftragter, Einschätzung der Sicherheitskultur auf einer Skala von 1-10, etc.

Perspektiven der Auswertung

Die Perspektiven der Auswertung entsprechen denen im 360°-Design der Studie angelegten Perspektiven. Vertreten sind die Blickwinkel der Sicherheitsbeauftragten, der Kollegen vor Ort, der Vorgesetzten sowie der Fachkräfte für Arbeitssicherheit. Wobei die Perspektive der Vorgesetzten häufig eine abstraktere und generalisierendere ist, da sie aufgrund der steilen Hierarchie in den untersuchten Betrieben häufig nur sehr wenig persönlichen Kontakt zu den Sicherheitsbeauftragten haben. Zum Teil gilt diese Überlegung auch für die Fachkräfte für Arbeitssicherheit, die in einer zentralen Abteilung zusammengefasst sind. Damit unterstehen sie nicht der Niederlassung bzw. den Betrieben, in denen sie arbeiten. Dies schafft neben wichtigen Freiheiten jedoch auch eine größere Distanz zu den einzelnen Betrieben. Vor allem bei den kleineren sind sie meist nur auf Anfrage vor Ort.

Die Auswertung der Bedingungen vor Ort lässt sich folgendermaßen darstellen. Für jeden Betrieb gibt es eine Ergebnismatrix mit Markierzitaten, die die Gegebenheiten vor Ort am besten darstellen, sowie eine zusammenfassende Ergebnismatrix mit den daraus gezogenen Schlüssen.

Die beiden Beispieltabellen veranschaulichen dies. Die Tabelle „Vor-Ort“ gibt die Perspektiven der Personen direkt vor Ort in dem jeweiligen Betrieb wieder. Die Tabelle „zentral“ beschreibt die Perspektiven der zentralen Positionen der Vorgesetzten und Fachkräfte für Arbeitssicherheit.

Betrieb Bsp. „Vor Ort“	Kommunikationswege	Entscheidungsträger	förderliche Rahmenbedingungen	hinderliche Rahmenbedingungen	Multiplikatorfunktion	Schätz- und Ratingfragen
Sicherheitsbeauftragte						
Kollegen						

Betrieb Bsp. „zentral“	Kommunikationswege	Entscheidungsträger	förderliche Rahmenbedingungen	hinderliche Rahmenbedingungen	Multiplikatorfunktion	Schätz- und Ratingfragen
Vorgesetzte						
Fachkräfte für Arbeitssicherheit						

Die Auswertung der organisationalen Bedingungen erfolgt in vier Schritten:

1. inhaltliche Kategorisierung
 - a) pro Interview
 - b) Zusammenfassung der Vertreter einer Perspektive pro Betrieb
2. Vergleich der unterschiedlichen Perspektiven pro Betrieb
3. Vergleich der Betriebe untereinander
4. Typologie der organisationalen Bedingungen (Berücksichtigung Bedingungen am Arbeitsplatz sowie die gefundenen Kompetenzen der Sicherheitsbeauftragten).

Der letzte Schritt, die Typologisierung, bezieht explizit die organisationalen Bedingungen ein und zwar in Relation zu den messbaren Kompetenzen der Sicherheitsbeauftragten mit ein (vgl. 8.3.2).

Inhaltliche Kategorisierung pro Interview / Perspektive in einem Betrieb

Die Aussagen in den Interviews wurden zunächst den Untersuchungskategorien zugeordnet, wobei die dazugehörigen Subkategorien erst in der Phase der Paraphrasierung festgelegt wurden. Dieser Schritt geschah für jedes Interview einzeln (Schritt 1a). Die Auswertetabellen dazu sind in Anhang B hinterlegt. Das konkrete Vorgehen dieses Arbeitsschrittes ist im Methodenkapitel (Kap. 7) im Detail dargestellt.

Der thematische Vergleich, d.h. der Vergleich der Perspektiven aus der 360°-Erhebung erfolgt über alle Interviews eines Betriebs hinweg. In den Fällen, in denen mehrere Interviews für eine Perspektive vorlagen, wurden diese vor dem Vergleich zusammengefasst (Schritt 1b). Die Schwierigkeit bei dieser Auswertephase ist nach Meuser und Nagel (1991), dass die Kategorien zwar analytischer Natur sein sollen, aber an einer textnahen Kategorienbildung festgehalten werden muss. Dieser Anspruch gilt hier für die gefundenen Subkategorien, da die Oberkategorien, die Themenbereiche der Interviews theoretisch hergeleitet bzw. auf Basis der Seminarevaluation (t1 - t3) gefunden wurden und daher für alle Interviews bereits einheitlich sind. Dadurch wird nicht nur eine ausreichende Vergleichbarkeit sondern auch die Aussagekraft der Kategorien sichergestellt. Das ist von besonderer Bedeutung, da bei Experteninterviews, zu denen die vorliegenden Interviews zählen, der fallübergreifende Vergleich der Interviewtexte im Vordergrund steht.

Aus der Literatur sowie der in diesem Zusammenhang durchgeführten Seminarevaluation (t1 - t3) ist bekannt, dass für einen erfolgreichen Praxistransfer die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz eine wichtige Voraussetzung ist. Als ein Einflussfaktor wird etwa die Einbindung des Sicherheitsbeauftragten in die Kommunikation im Unternehmen, seine Entscheidungsfreiheit sowie seine Anerkennung durch Kollegen und Vorgesetzte angenommen (Kap. 4.2). Die dabei nötigen Kompetenzen des Sicherheitsbeauftragten stehen in direktem Zusammenhang mit solchen möglichen förderlichen oder hinderlichen Umfeldbedingungen. In Kapitel 4.2 wurden die Auswirkungen dieser Faktoren bereits diskutiert.

Die Umfeldbedingungen werden im weiteren Verlauf des Kapitels für jeden Betrieb und aus unterschiedlichen Perspektiven geschildert. Dabei werden die Sicherheitsbeauftragten und ihre Kollegen pro Betrieb dargestellt. Die Aussagen der Vorgesetzten und Sicherheitsbeauftragten, die nicht so häufig in den Betrieben vor Ort sind und daher stärker eine Meta-Perspektive einnehmen, werden für die Gruppe von Betrieben gemeinsam ausgewertet, die in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereich fallen. Aus Sicht der Befragten charakterisieren sich die Betriebe wie in der folgenden Typologie beschrieben.

8.3.2 Typologie der untersuchten Betriebe

In der Tabelle sind alle Sicherheitsbeauftragten mit ihren Codierungen und Rangplätzen aus der Validierungsstudie aufgeführt.

Betrieb+Datum	Leitung	Urban/rural	Code	Rangplatz
Betrieb 3a 2909	Leitung	städtisch	1	5
Betrieb 2 2909		<i>ländlich</i>	2	6
Betrieb 1 2909		ländlich	3	3
Betrieb 3 3009	Leitung	<i>städtisch</i>	4	9
Betrieb 1 3009		<i>ländlich</i>	5	2
Betrieb 4 0610	Leitung	städtisch	6	7
Betrieb 3 0610		städtisch	7	8
Betrieb 2 0610		<i>städtisch</i>	8	1
Betrieb 1 0610		ländlich	9	4

Tabelle 21: Urban oder rural? Transfererfolg der Sicherheitsbeauftragten

Werden die neun Rangplätze in der Mitte in zwei Gruppen teilt, erhält man die obere Gruppe mit den Rangplätzen 1-4 und die untere Gruppe mit den Rangplätzen 5-9.

Die Daten in der Tabelle zeigen zwei Regeln mit jeweils einer Ausnahme. In den städtischen Betrieben finden sich durchweg die Sicherheitsbeauftragten, die bei der Kompetenzmessung auf den hinteren Rangplätzen stehen. In den ländlichen Betrieben sind durchweg die Sicherheitsbeauftragten auf den vorderen Rangplätzen zu finden. Es gibt jeweils eine Ausnahme.

Dies lässt darauf schließen, dass die Arbeits- und Sozialstrukturen in den städtischen Betrieben, die auch wesentlich größer und anonymer sind, mit schwierigeren Bedingungen für die Arbeit der Sicherheitsbeauftragten einhergehen als in den kleineren und eher familiären

Betrieben in ländlichen Gegenden.

Betrieb+Datum	Vorg. vor Ort?	Urban/rural	Code	Rangplatz
Betrieb 1 3009	Nein	ländlich	5	2
Betrieb 1 2909	Nein	ländlich	3	3
Betrieb 1 0610	Nein	ländlich	9	4
Betrieb 2 2909	<i>Nein</i>	<i>ländlich</i>	2	6

Tabelle 22 Betriebe Typ ländlich:

Betrieb+Datum	Vorg. vor Ort?	Urban/rural	Code	Rangplatz
Betrieb 2 0610	<i>Nein</i>	<i>städtisch</i>	8	1
Betrieb 3a 2909	Ja	städtisch	1	5
Betrieb 4 0610	Ja	städtisch	6	7
Betrieb 3 0610	Nein	städtisch	7	8
Betrieb 3 3009	Ja	städtisch	4	9

Tabelle 23: Betriebe Typ städtisch:

Die Rangplätze in der Tabelle sind die Ergebnisse des Kompetenzratings mit Hilfe des hier entwickelten Kompetenzrasters (vgl. vorherige Kapitel).

Diese Fragen können am besten an den Fällen untersucht und beantwortet werden, die die oben gefundenen Gruppeneinteilung mit möglichst vielen Merkmalen repräsentieren. Man spricht hier auch von einer Typenbildung, die das Typische aufzeigt und die individuellen Besonderheiten dagegen abgrenzt.

Die hier vorgenommene Typenbildung ist eine empirische Typenbildung, diese hat nach Kleining (1995) den Anspruch, 100% des Materials einzubeziehen, d.h. alle vorgefundenen Daten müssen das Ergebnis bestätigen. Die hier durchgeführte Analyse berücksichtigt also das gesamte Interviewmaterial. Dabei wurden die Informationen verarbeitet, die in der Inhaltsanalyse als „idea-units“ bzw. Bedeutungseinheiten, d.h. für die Fragestellung relevante Aussagen identifiziert wurden. Im Umkehrschluss soll nach Kleining (1995) 0% des Materials den Ergebnissen widersprechen (die so genannte 0% Regel). So soll verhindert werden, dass weitere mögliche Perspektiven unberücksichtigt bleiben. Für die Analyse, deren Ergebnisse hier im Weiteren präsentiert werden, kann davon ausgegangen werden, dass die Daten vollständig analysiert wurden und keine relevanten Informationen dem Ergebnis widersprechen. Dies zeigt sich beispielsweise deutlich in der Tabelle 18. Dort sind die aggregierten Daten aller Fallstudien wiedergegeben. Sie entsprechen exakt dem beschriebenen Bild und bestätigen somit diese Annahme.

Charakterisierung der 4 Typen

TYP 1	TYP 2
städtisch, eher anonyme, große Anzahl von Mitarbeitern geringe Kompetenzen des Sicherheitsbeauftragten	ländlich, eher familiär, kleine Anzahl von Mitarbeitern geringe Kompetenzen des Sicherheitsbeauftragten
TYP 3	Typ 4
städtisch, eher anonyme, große Anzahl von Mitarbeitern umfangreiche Kompetenzen des Sicherheitsbeauftragten	ländlich, eher familiär, kleine Anzahl von Mitarbeitern umfangreiche Kompetenzen des Sicherheitsbeauftragten

Tabelle 24: Charakterisierung der 4 Typen

Wie schon oben erläutert und in der Tabelle 18 dargestellt, sind Typ 1 und Typ 4 der Regelfall. Die Typen 2 und 3 sind Ausnahmen und erscheinen nur einmal.

Aufgrund dieser Datenlage stellen sich die Fragen, in wie weit unterscheiden sich die Ausnahmen von der Regel und lässt sich aufgrund der Beschreibungen in den Interviews eine eindeutige Beschreibung eines ländlichen und städtischen Betriebs erstellen?

Ziel der Auswertung ist neben der Beschreibung der förderlichen und hinderlichen Faktoren auch eine Präzisierung der hier entworfenen Typologie.

Betrieb+Datum	Typ	urban/rural	Rangplatz
Betrieb 3 3009	Typ 1	städtisch	9
Betrieb 2 2909	Typ 2	ländlich	6
Betrieb 2 0610	Typ 3	städtisch	1
Betrieb 1 3009	Typ 4	ländlich	2

Tabelle 25: Typen Charakterisierung der Beispiele

Die in der Tabelle aufgeführten Betriebe sind die typischen Vertreter ihrer Kategorie. In Anlehnung an den Begriff Markierperson könnte man sie Markierbetriebe nennen. Sie werden auf den folgenden Seiten detaillierter beschrieben. Dies schafft die notwendige Transparenz und Nachvollziehbarkeit für die daraus abgeleitete Auswertung. Die Darstellung der Betriebe erfolgt an dieser Stelle aus der Perspektive der Sicherheitsbeauftragten und der Kollegen. Da die Vorgesetzten und Fachkräfte, die ebenfalls befragt wurden, für Arbeitssicherheit jeweils für 3-4 Betriebe zuständig sind - dies ist im Abschnitt zum Sampling dargestellt, und ihre Aussagen daher übergreifend für mehrere Betriebe gelten, tragen diese wenig zur Differenzierung zwischen den Betrieben bei. Anders ist es mit den Daten aus den Interviews der Kollegen und Sicherheitsbeauftragten. Da sie direkt vor Ort sind, haben sie den besten Einblick in die Geschehnisse. Ihre Aussagen erlauben die differenzierteste Betrachtung der Sachverhalte.

Die Charakterisierung der Typen ist als Text gestaltet Dies soll dazu dienen, einen Eindruck von der Sprache der befragten Personen zu vermitteln und erlaubt es außerdem, mit Hilfe der eingebetteten Zitate (im Text kursiv) die Aussagen aus der jeweiligen Perspektive, die aus den inhaltlich verdichteten Paraphrasen generiert wurden, wieder auf das ursprüngliche Interviewtranskript rückzubeziehen und damit eine höchstmögliche Treue zum Ursprungsmaterial sicherzustellen.

Nach der zwar schon komprimierten, aber doch noch ausführlichen Beschreibung der gefundenen Typen sowie der Bedeutung der Umfeldbedingungen vor Ort für den Erfolg auf den verschiedenen Transferebenen (vgl. Kirkpatrick, 1976) wird in Kap (4) eine weiterführende Inhaltzusammenfassung und Interpretation folgen.

8.3.3 Charakterisierung der Beispielbetriebe

Typ 1 Betrieb 300903-3 - Aus Sicht des Sicherheitsbeauftragten und der Kollegen

Alle Zitate in diesem Abschnitt sind dem Interview 3090903-3 (Sicherheitsbeauftragter) bzw. dem Interview K300903-3 (Kollegen) entnommen.

Kommunikation

Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:

Der Sicherheitsbeauftragte wird von Kollegen über Mängel informiert. Er gibt die Information telefonisch an die entsprechende Stelle und Vorgesetzten weiter. *„wenn Kollegen ankommen und sagen, da ist was oder guck mal, aber ansonsten... Kugelschreiber und dann Notizen machen und dann das Telefon, um die Leute anzurufen, damit es geändert wird.“* Größere Mängel meldet er an die Vorgesetzten in der Zentrale. In seltenen Fällen wird auch die Fachkraft für Arbeitssicherheit eingeschaltet. Schwierigkeiten sieht er auf den Kommunikationswegen nicht. *„Bis jetzt ist da eigentlich immer relativ schnell alles geändert worden, beseitigt worden.“*

Die Perspektive der Kollegen:

Die Kollegen melden Schäden i.d.R. direkt an den Vorgesetzten in W, bzw. an den Innendienst vor Ort. *„Wenn ich das sehe oder ein Kollege mich anspricht, höre mal da ist eine Stütze abgerissen, dann rufe ich normaler X. direkt [an].“*

Unfälle werden von den Vorgesetzten soweit möglich anonym an die Belegschaft kommuniziert: *„Dann wird die Information - allerdings alles konsequent ohne Namen - weitergegeben.“*

Entscheidungsträger

Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:

Soweit wie möglich trifft der Sicherheitsbeauftragte selbstständige Entscheidungen. *„Also als erstes versuche ich das meistens selber zu machen, dann wenn das nicht geht melde ich mich... bei den Chefs...“*. Schwierige Entscheidungen treffen die Vorgesetzten in der Zentrale.

Die Perspektive der Kollegen:

Die Kollegen würden dem Sicherheitsbeauftragten ruhig mehr Entscheidungskompetenzen zugestehen. Z.B. wenn ein Kollege alkoholisiert mit einem

Wagen raus will, dass „... er mal ein Machtwort sprechen kann, dass er auch dazu befugt ist, den einfach aufzuhalten“.

Über fällige Reparaturen wird zentral entschieden, „Normalerweise spreche ich direkt mit Herrn M. bzw. spreche mit dem Vertreter, der ist zuständig für den ganzen Kleinkram, der hier zum Haus gehört und so weiter... der ist in W. Und den kann ich aber direkt über das Telefon erreichen, der ist normalerweise direkt ansprechbar.“

Förderliche Rahmenbedingungen

Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:

Der Sicherheitsbeauftragte erhält, wenn es schwieriger wird, Unterstützung von einem Kollegen. „aber ich suche mir dann schon einen Kollegen hier und wenn es wirklich arg ist, spreche ich ihn drauf an und wenn er etwas sagt, dann klappt das auch.“, d.h. die Autorität wird hier ausgeliehen.

Die Vorgesetzten reagieren schnell auf Mängelmeldungen. „Bis jetzt ist da eigentlich immer relativ schnell alles geändert worden, beseitigt worden.“ oder „also wurde schon alles repariert und ausgebessert.“

„Ja, ja, also da bin ich dann auch mitgefahren, ja.“ die Niederlassung organisiert regelmäßig einen Erfahrungsaustausch zwischen den Sicherheitsbeauftragten.

Die Perspektive der Kollegen:

Die Unterstützung für den Sicherheitsbeauftragten ist groß. Die Kollegen achten gemeinsam auf Sicherheitsmängel „Also ich achte schon selbst drauf, dass alles in Ordnung ist...“ dass sie außerdem vom Sicherheitsbeauftragten verlangen, dass er sie informiert, „Also nicht nur wartet bis jemand das sieht sondern sagt: Hör mal, da ist was kaputt.“ oder „Also man kriegt Denkanstöße, um das weiterzuentwickeln, dass man auch wirklich die Augen aufmacht, wenn was ist.“. Die Kollegen erkennen Gefahrensituationen und handeln dementsprechend verantwortungsbewusst. Sie sichern Gefahrenstellen im Extremfall auch eigenständig ab: „wenn es wirklich extrem ist, dann würde ich es... absichern, dass ich etwas davor schiebe, dass nicht jeder darüber läuft.“ Auch unterstützen sie den Sicherheitsbeauftragten, wenn es darum geht, Änderungen durchzusetzen: „Da wird dann auch richtig genervt, bis dann irgendwas passiert.“

Die Kollegen kennen die Aufgaben des Sicherheitsbeauftragten, aber die Grenzen seiner Macht: Er kann „... *auch nur weitermelden, dass irgendwas kaputt ist. Viel mehr können wir ja auch nicht tun.*“. Zudem kooperieren der Innendienst und der Sicherheitsbeauftragte „*Wir arbeiten eigentlich zusammen. Dass sich das richtig weiterleitet...*“ bei der Information der Kollegen.

Klare Zuständigkeiten, z.B. bei Reparaturen: „*Normalerweise spreche ich direkt mit Herrn M. bzw. spreche mit dem Vertreter, der zuständig ist... der ist normalerweise direkt ansprechbar.*“ erleichtern den Umgang mit Gefahren am Arbeitsplatz

Vorgesetzte reagieren i.d.R. zügig auf gravierende Mängel und die Kollegen nehmen es ernst, „*Ja. Also wenn irgendetwas sehr kritisch ist, dann sind sie schon sehr zurückhaltend.*“

Hinderliche Rahmenbedingungen

Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:

Die baulichen Gegebenheiten weisen Mängel auf: räumliche Enge, die Mindestgröße der Arbeitsplätze, usw. „... *Sachen [wie] Arbeitsplatz-Mindestabstand und wie viel Platz jeder Zusteller braucht... und das ist natürlich nicht immer ganz machbar...*“

Auch arbeitsorganisatorisch stellt er Mängel fest: Hohes Postaufkommen „... *dann haben die keine Zeit...*“ verringert die Bereitschaft der Kollegen sich sicherheitsgerecht zu verhalten. Trotz der Kooperationsbereitschaft „... *gibt [es] natürlich immer noch viele Kollegen, die da [Sicherheitsvorschriften] einfach kein Verständnis dafür haben*“. Er bemerkt mangelnde Bereitschaft der Kollegen, das Thema Arbeitssicherheit ernst zu nehmen und die Sicherheitsbestimmungen einzuhalten.

Ein anderer Punkt ist, dass Termine über Seminare zu spät kommen, manchmal gar nicht beim ihm ankommen (interner Postweg). „... *obwohl ich manchmal ein bisschen enttäuscht bin, mit den Terminen und so, das kriege ich wirklich erst sehr spät...*“

Er meint, die Kollegen sollten auch vom Vorgesetzten noch mal auf das Thema Sicherheit angesprochen werden, „*dass man mit denen noch mal spricht... von offizieller Seite*“.

Die Perspektive der Kollegen:

Gefragt nach dem Kontakt zwischen den Mitarbeitern und dem Sicherheitsbeauftragten ist folgende Aussage typisch: „*Eher wenig, weil ich hier morgens nur kurz Teilzeit [im Betrieb vor Ort] arbeite und dann wenn der Kontakt ist, dann nur morgens...*“

Einige Reparaturen verzögern sich, weil die zentral beauftragten Handwerker oder Techniker „... *die haben ihre Handwerker ja auch nicht ständig parat stehen. Die sind ja auch ständig im Einsatz.*“ nicht zur Verfügung stehen. Nicht so wichtige Mängel werden nur sehr langsam behoben: „... *das kommt manchmal vor, dass es ein wenig länger dauert. Aber das können wir... da haben wir keinen Einfluss drauf, das liegt daran, wie die Techniker kommen.*“. Verzögert wird dies teilweise auch „... *ich meine den müssen sie schon direkt ansprechen können. Wäre vielleicht sinnvoller, dann ginge das schneller...*“ durch einen langen über viele Stationen laufenden Entscheidungsprozess.

Es kommt aber auch vor, dass Kollegen in Sicherheitsfragen nicht kooperieren „... *man redet gegen die Wand. Also ich habe dann das Gefühl, es hört mir keiner zu...*“.

Sie kritisiert wird: „... *manche Kollegen wissen nicht, wie man einen Feuerlöscher bedient oder wenn mal irgendwo eine Risikosituation da ist...*“ dann kennen sich die Leute nicht aus. Da wäre es besser, „... *dass man mal in Abständen, das muss ja nicht so oft sein, aber in Abständen mal nur so eine Art Dienstunterricht macht und die Leute darüber informiert.*“ Die fehlenden Unterweisungen sind als besonders kritisch anzumerken, da sie nicht nur die beschriebenen Folgen haben, sondern auch gesetzlich vorgeschrieben sind.

Ergänzung quantitativer Elemente der Charakterisierung*Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:*

Die Arbeit an sich ist deutlich wichtiger, sie hat Vorrang. Sie kommt „... *eher an vierter oder fünfter Stelle, weil zuerst hier die Person an sich kommt, natürlich dass sie ihre Arbeit macht, dass sie schnell rauskommt, schnell runterkommt, dass sie fertig sind und das ist denen glaube ich, ganz egal, wo was steht und wie sie es machen...*“ Der Sicherheitsbeauftragte meint, im Ernstfall hätte die Arbeitssicherheit dann doch eine hohe Priorität.

Es gibt bei Verstößen gegen Sicherheitsbestimmungen keine Sanktionen, da auch keine groben Verstöße vorkommen.

Er schätzt die Sicherheitskultur mit 4 bis 5 ein.

Die Arbeit kann von dem Sicherheitsbeauftragten nebenbei erledigt werden - kein extra Zeitaufwand „... *Da muss man dann, wenn man kommt etwas mehr Zeit nehmen...*“

Die Perspektive der Kollegen:

Sanktionen gibt es keine.

Die Bedeutung der Arbeitssicherheit im Betrieb wird nicht eingeschätzt, die Kollegen tun sich schwer, dies zu bewerten.

Der Sicherheitsbeauftragte benötigt „*Ich würde sagen 10% sind schon zu viel.*“ weniger als 10% seiner Arbeitszeit für seine Tätigkeit, er macht aus Sicht der Kollegen das nebenher.

Die Bewertung der Sicherheitskultur liegt bei 5.

Der Satz "Sicherheit hat im Zweifelsfall Vorrang" gilt „... im großen und ganzen... also wenn irgendetwas sehr kritisch ist“.

Typ 2 Betrieb 290903-2 - Aus Sicht des Sicherheitsbeauftragten und der Kollegen

Alle Zitate in diesem Abschnitt sind dem Interview S290903-2 (Sicherheitsbeauftragter) bzw. dem Interview K290903-2 (Kollegen) entnommen.

Kommunikation

Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:

Die Sicherheitsbeauftragte hat einen direkten Draht zur Fachkraft für Arbeitssicherheit und hat sich bei ihm „*Ich bin jetzt wieder aktiv...*“ dafür eingesetzt, die Aufgabe der Sicherheitsbeauftragten übertragen zu bekommen.

Bei Problemen, die er nicht direkt lösen kann, und wenn die Handlungsmöglichkeiten des Sicherheitsbeauftragten erschöpft sind „... *wenn ich gar keine Handlungsmöglichkeiten habe, dann wird der D. angerufen.*“, wendet er sich an die Fachkraft für Arbeitssicherheit. Besonders hilfreich sind für ihn dabei Informationen über seine Rechte und Möglichkeiten, die er von der Fachkraft erhält. Die meisten Probleme werden „... *eigentlich hier im Kollegenkreis alles geregelt.*“

Im Betrieb gibt es einen Aushang, der den Sicherheitsbeauftragten und seine Aufgaben vorstellt. Seine Kollegen kennen also seine Aufgaben. Dies erleichtert die Kommunikation zu Sicherheitsfragen.

Darüber hinaus gibt es wenig allgemeine Kommunikation zu Sicherheitsfragen im Betrieb. Der Vorgesetzte hat kaum Zeit, die nötigen Unterweisungen regelmäßig durchzuführen. „... *manchmal kommt der Chef und dann erzählt er irgendwas und dann "wusch" weg ist er dann. Du hast gar keine Möglichkeit den mal am Schlawitche zu packen...*“ Er ist für die Sicherheitsbeauftragten nicht immer gut erreichbar.

Die Perspektive der Kollegen:

Die Kollegen sprechen, wenn Sie Unfallgefahren erkennen, zuerst mit dem Sicherheitsbeauftragten, aber „...*das erkennt sie zum großen Teil aber auch selber*“. Der Sicherheitsbeauftragte gibt die entsprechenden Informationen dann weiter. Allerdings würden sie bei grundlegenden Verbesserungsvorschlägen direkt zum Chef gehen, nicht zum Sicherheitsbeauftragten.

Entscheidungsträger*Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:*

Die Fachkraft für Arbeitssicherheit hat Einfluss genommen, „*dann haben D. und ich uns zusammengesetzt und dann ist geregelt worden, das ich dann den Job wieder übernehme*“, nachdem der damals aktuelle Sicherheitsbeauftragte in einem Brandfall seinen Aufgaben nicht nachgekommen ist.

Kleinere Dinge entscheidet der Sicherheitsbeauftragte eigenständig. Insbesondere hebt er hervor, dass er befugt ist, in Gefahrenfällen Anordnungen zu treffen, um Kollegen in Sicherheit zu bringen. In Zweifelsfällen „... *So, aber das muss dann erst noch mal geprüft werden...*“ oder bei notwendigen Reparaturen, die Kosten verursachen, spricht er den Vorgesetzten an, um von ihm eine Entscheidung zu bekommen.

Die Perspektive der Kollegen:

Damit stimmen die Beobachtungen der Kollegen überein. Sie sehen, dass der Chef über grundlegende Veränderungen entscheidet. Auf die Frage, bei wem sie grundlegende Verbesserungsvorschläge anbringen würden, ist die Meinung eindeutig: „*Da würde ich eher zum Chef gehen.*“

Förderliche Rahmenbedingungen*Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:*

Die Sicherheitsbeauftragte schildert die Vorteile. Die Fachkraft für Arbeitssicherheit steht als Berater zur Verfügung und gibt Tipps. „... *der ist dann direkt gekommen mit [einer] Kamera und hat das festgehalten...*“, um diese Aufnahmen bei den entsprechenden Stellen im Unternehmen vorzulegen. Der gute Kontakt zur Fachkraft ist außerdem förderlich, weil Reparaturen beschleunigt werden, wenn die Fachkraft ihren Besuch ankündigt.

Die Sicherheitsbeauftragte fühlt sich von seinem Vorgesetzten, der sein Büro in einem anderen Standort hat, in konkreten Fragen gut unterstützt, Z.B. „... *haben wir dann den Chef angerufen und der dann gekommen ist... dann war natürlich alles vorbei.*“ Bei einem Brandfall hat dieser z.B. sehr schnell reagiert und war vor Ort um sich selbst ein Bild von der Situation zu machen.

Die Sicherheitsbeauftragte hat die Autorität, „... *auch denen was zu sagen, die akzeptieren das auch.*“ Die Sicherheitsbeauftragte übt die gleiche Tätigkeit aus, wie die Kollegen vor Ort, das macht es einfacher auf die Kollegen zuzugehen. Das erleichtert es, Dinge intern im Kollegenkreis zu klären, ohne den Vorgesetzten hinzuziehen zu müssen. Der Gruppenführer vor Ort ist für Sicherheitsfragen offen. „*Wenn ich irgendwas sehe, dann sage ich unserem Gruppenführer Bescheid. Und der regelt das dann...*“

Die Perspektive der Kollegen:

Die Tatsache, dass in einem kleinen Betrieb die Arbeitsaufgaben wechseln und jeder alle Arbeiten hin und wieder macht, führt dazu, dass der Sicherheitsbeauftragte alle Risiken in den Arbeitsabläufen gut kennt. „*Ja, das erkennt sie zum großen Teil aber auch selber. Weil sie ja die ganze Zeit hier den Ablauf mitmacht. Hier macht ja keiner was spezielles, sondern jeder macht alles*“ bezogen auch den Sicherheitsbeauftragten heißt es weiter: „*Ich sage mal, es sind ja doch alles Mängel, die man [der Sicherheitsbeauftragte] selber kennt*“.

Außerdem hat sich bei der Wartung der Autos einiges positiv verändert, so ist z.B. die Reaktionszeit der zentralen Stellen z.B. bei fälligen Wartungen deutlich verbessert: „*Das sah vor drei Jahren hier ganz katastrophal aus. Das ist also alles jetzt hier auf die Reihe gekommen*“.

hinderliche Rahmenbedingungen

Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:

Die Sicherheitsbeauftragte hat gelegentlich mit Vorurteilen gegenüber Frauen zu kämpfen. „*Nur das Problem ist, wenn du dann als Frau irgendwas sagst, wird dann...*“ Sie fühlt sich besonders vom Chef nicht richtig akzeptiert, weil er ihrer Meinung nach mit Frauen nicht klarkommt. Sie wünscht sich außerdem direktere Kommunikationswege. „*Nicht erst zehn Telefonate führen, sondern einfach nur den direkten Weg gerade aus...*“

Da Unfälle „*meistens passieren... wo ich nicht dabei bin. Das ist dann bei der Zustellung...*“, wird die Präventionsarbeit für die Sicherheitsbeauftragte erschwert.

Der Chef nimmt sich wenig Zeit für Unterweisungen, und die Kollegen sind in Sicherheitsfragen weniger kooperativ, „*ich bin wirklich die einzige, die Sicherheitsschuhe trägt.*“ Einige sind der Sicherheit gegen über sogar gleichgültig.

Die Perspektive der Kollegen:

Teilweise, so wird bemängelt, ist das Arbeitsgerät und -material nicht in Ordnung: „... denn hier kommt ja wirklich viel Schrott an, was wirklich unfallgefährlich ist... an Karren, an Klamotten, das ist wirklich nicht mehr feierlich...“. Das Problem liegt unter anderem darin begründet, dass die Stellenleitung nur begrenzten Einfluss auf die zur Verfügung gestellten Materialien hat, „Wenn man das der Stellenleitung sagt, dann passiert ja doch nicht soviel, weil denen sind ja auch ein <bisschen> die Hände gebunden“, da diese Mittel zentral bereitgestellt werden. Außerdem bemerken sie: „... [Das] muss man [so] sehen, die haben ja auch Augen, die sind ja auch nicht dumm. Haben halt nur Chefs im Nacken mit Budget und das ist halt immer das Problem.“. Dies belegt, dass Kostengründe ein wichtiger Grund sind, warum Sicherheitsmängel manchmal bestehen bleiben.

Das Verständnis für die Stellenleitung hat allerdings auch Grenzen. Da die Stellenleitung sich nicht ausreichend um gemeldete Mängel kümmert, wird der Wunsch geäußert, dass „dass, wenn sie irgendwie was anbringt, dass dann - bei der Stellenleitung - dass dann auch was passiert. Dass nicht gesagt wird "Ja, ja."“ Das könnte damit zusammenhängen, dass klar definierte Ansprechpartner für diese Mängel fehlen. Die Kollegen meinen, wichtig wäre, dass „sie einen Ansprechpartner hat, der sich um alles kümmert, der weiß wo man anrufen muss.“ um eine Behebung der Mängel sicherzustellen.

Die Kollegen haben in der Praxis einen Weg gefunden in wichtigen Fällen dennoch voran zu kommen: „Das einzige: Wenn man überhaupt nicht mehr weiterkommt, muss man zum Chef sagen: Gib es mir schriftlich, dass es so ist. Und wenn was passiert kommt eine Kopie davon bei der Unfallmeldung mit dabei. Wenn man diesen krassen Weg geht, dann passiert in der Regel auch was“.

Es ist aber allgemein festzustellen, dass der Betriebsablauf im Vordergrund steht und Sicherheitsfragen zurückgestellt werden: „Hauptsache der Betrieb läuft. Das ist erst mal wichtig“.

Ein solcher Mangel ist z.B. die Qualität der Persönlichen Schutzausrüstung (PSA). Die Kollegen bemängeln die Schutzschuhe. „Ja, <aber> die sind <totaler> Schrott. Für die Schuhe (zeigt sie) habe ich ganze zwei Tage gebraucht. Alles im Arsch. Ich bestelle

schon gar keine neuen mehr. Lohnt sich gar nicht mehr. Also, ich habe Sicherheitsschuhe von... [der Arbeitgeber], die letzten: ein- und eine halbe Woche, dann waren die ersten Mängel dran, dann sind die <kaputt>. Was im Moment an Sicherheitsschuhen kommt ist totale Scheiße“. Für manche Tätigkeiten würden die Kollegen sich Schutzschuhe wünschen, die dafür aber nicht zur Verfügung gestellt werden und wenn, aus eigener Tasche bezahlt werden müssten.

Die Umstellung der Auslieferung bringt weitere Risiken mit sich. Sperrige Gegenstände müssen nun mit den normalen Fahrten mitgenommen werden, obwohl die Wagen dafür nur bedingt ausgelegt sind: „... weil wir nämlich mit Händen und Füßen inzwischen arbeiten. Da wir jetzt hier den Verbund haben (=Verbundzustellung), da wir mit Handkarren Paketen, Wurfsendung, Langholz, Kurzholz... alles auf einmal. Man muss da mit Händen und Füßen arbeiten, weil sonst kommt nie irgendwo mehr rein in die Türen und so...“. auch bei der Auslieferung selbst entstanden dadurch weitere Unfallgefahren, die bis heute nicht abgesichert werden konnten, z.B. weil der Ausstieg der Autos auf der Straßenseite ist: „Das geht damit los, dass man nirgendwo parken kann, dass man schon automatisch falsch parkt, man ist automatisch ein Verkehrshindernis. Wie hier auf den Bundesstraßen, man steigt grundsätzlich auf der falschen Seite aus“. Kritisiert wird weiterhin, dass niemand bereit ist dieses Problem ernst zu nehmen „Und da werden wir auch noch von hören. Irgendeiner wird sich da noch derbe die Knochen brechen, bis sich da was ändert.“ Dem Anschein nach kümmern sich manche Vorgesetzte (Geschäftsleitung) erst nach Unfällen um die Risiken. Hinsichtlich der Arbeitsorganisation wird bemängelt: „Man hätte sich besser Gedanken machen müssen und irgendwelche Teilbezirke halten und nicht ganz <radikal> abschaffen. Das geht nicht... Die Arbeitsorganisation muss da nicht [arbeiten], aber da werden <wir> nichts dran ändern, da muss erst, wie gesagt, da müssen erst drei Mann aufs Gesicht fliegen, sonst ändert sich da nichts.“

Obwohl sich die Lage bei der Wartung der Fahrzeuge gebessert hat, kommt es immer noch zu langen Wartezeiten, wenn Reparaturen am Gebäude anstehen“... und die Mängel, die wir jetzt hier hatten mit unserem Schalterabbau. Das hat Ewigkeiten gedauert, bis da mal so eine Leiste kam, damit die Wand so ein bisschen geschützt ist. Da gucken die Kantenleisten raus und alles von den Putzleisten raus... die Wand kaputt und (Pause) das ist jetzt [seit] zwei Monate[n]. “.

Weitere Punkte*Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:*

Im Allgemeinen hat Sicherheit keinen Vorrang, „... *der Einzige, der das wichtig nimmt, das ist H. [ein Kollege] und ich*“, da ist es den Kollegen besonders wichtig, schnell fertig zu werden. Die Sicherheitsbeauftragte bewertet die Sicherheitskultur im Betrieb „*Erstmal ist die Sicherheit sowieso da*“, dennoch positiv mit 7-8 von 10 Punkten und berichtet, dass die Arbeit ggf. unterbrochen wird, wenn die Sicherheit gefährdet ist.

Die Sicherheitsbeauftragte bestätigt „... *Theorie und Praxis, das sind zwei verschiedene Paar Schuhe*“. Die Praxis verfährt pragmatischer als die Theorie. Manche Formalien (Zettel ausfüllen) dauern zu lange. In „... *der Praxis, da willst Du das so schnell wie möglich erledigen*“, da zählt Zeitgewinn mehr als Sicherheit. Die Theorie ist – ihrer Meinung nach – nie in der Praxis überprüft worden, lässt sich so nicht direkt umsetzen. Bei Fehlverhalten hinsichtlich der Sicherheit gibt es keine Sanktionen.

Die Arbeitszeit für Tätigkeiten als Sicherheitsbeauftragte „*Kann man nicht sagen...*“ lässt sich nicht genau bemessen.

Die Perspektive der Kollegen:

Es gibt keine Sanktionen, weil nach Meinung der Kollegen keine grob fahrlässigen Fehler gemacht werden. „*Grob fahrlässig nicht. Fahrlässig verstößt man ja jeden Tag gegen hunderttausend Sachen. Grob fahrlässig eigentlich nicht.*“

Die Einschätzung der Sicherheitskultur liegt bei: 5. Der Satz "Sicherheit hat Vorrang" gilt nicht. Die Kollegen sehen die Arbeitssicherheit in der Rangfolge der wichtigen Fragen im Betrieb eher an dritter oder vierter Stelle.

Typ 3 Betrieb 061003-2 Aus Sicht des Sicherheitsbeauftragten und der Kollegen

Alle Zitate in diesem Abschnitt sind dem Interview S061003-2 (Sicherheitsbeauftragter) bzw. dem Interview K061003-2 (Kollegen) entnommen.

Kommunikation*Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:*

Er bespricht seine Demotivation mit dem Vorgesetzten.

Der Sicherheitsbeauftragte wird von den Zustellern angesprochen und leitet dies an die Stellenleitung weiter. Er kommuniziert direkt mit seinen Kollegen, diskutiert mit den Kollegen in kleinen Gruppen und versucht, den Kollegen die Schwierigkeiten verständlich zu machen. Mit den Kollegen kommuniziert er am liebsten, indem er sie zu Gruppen zusammenfasst. „... wenn wir... ein <bisschen> Luft haben, dann regeln wir das so. (Pause) Wenn jetzt größere Sachen kaputt sind, dann geht das über Herrn X oder Herrn Y.“

Er sieht, dass eine regelmäßige Kommunikation mit den Kollegen wichtig ist,

Der Vorgesetzte gibt dem Sicherheitsbeauftragten Rückmeldung zu den Mängeln, die dieser gemeldet hatte.

Er nutzt nicht mehr Formulare für Mängelmeldungen, „Das macht man jetzt telefonisch, er gibt es halt jetzt auch per Fax ein“. Die informelle Kommunikation (ohne Formulare) „Das geht wesentlich schneller.“ ebenso erhält er auf diese Weise schneller Rückmeldungen „... ich rufe Herrn X an und am nächsten Tag gibt es eine Rückmeldung...“.

Es gibt einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch „Das was ich auch schon vorhin sagte, es gibt diese Gespräche untereinander mit den anderen Betrieben“.

Die Perspektive der Kollegen:

Die Kollegen bewerten die Kommunikation positiv: „Wenn wir also Mängel sehen, dann informieren wir ihn darüber, oder wenn er was sieht, dann informiert er uns darüber...“ Der Sicherheitsbeauftragte informiert die Kollegen, wenn ihm Mängel auffallen, diese informieren ihn, wenn ihnen Mängel auffallen, so dass er sie an die Stellenleitung weitergeben kann. „Wir leiten das natürlich auch sofort weiter an die Stellenleitung.“ Neue Vorschriften werden von oben allerdings manchmal erst verspätet

kommuniziert „... *da finden Sie das oft, dass die Vorschriften kommen, wenn die schon in Kraft getreten sind*“.

Der Sicherheitsbeauftragte und der Innendienst sind darauf angewiesen, dass die Kollegen Schäden an den Fahrrädern melden. Man muss sich *“... schon auf die Kollegen verlassen, dass die... informieren, wenn die einen Schaden haben... “*

Zu längeren Unterhaltungen mit dem Sicherheitsbeauftragten: *„... im Zuge meiner Aufgaben habe ich dafür auch überhaupt keine Zeit dafür... “*

Entscheidungsträger

Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:

Kleinigkeiten, wie das Beschneiden einer Hecke werden selbst entschieden. *„... alles was wir selber abstellen können, machen wir auch... “*, vor allem wegen der Zeitknappheit. *„Wenn jetzt größere Sachen kaputt sind, dann geht das über Herrn X oder Herrn Y [zwei Vorgesetzte vor Ort und in der Zentrale]... “*

Die Perspektive der Kollegen:

Alle wichtigen Informationen *„... sofort weiter an die Stellenleitung.“*, dass heißt, dort werden auch die Entscheidungen getroffen.

Förderliche Rahmenbedingungen

Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:

Sicherheitsfragen *„... hatten wir ja Innendienstlehrgang... Da ist das ja auch angesprochen worden... “* sind auf dem Innendienstlehrgang ein Thema. Daher verfügt der Sicherheitsbeauftragte über eine gute Grundlage für die Tätigkeit.

Der Vorgesetzte räumt dem Sicherheitsbeauftragten extra Zeit ein, sich um die Fahrräder zu kümmern, *„ mit den Fahrrädern hat mir Herr X. [Vorgesetzter.]... Zeiten gegeben.“*

„Man steht auch im Austausch mit anderen...“ Kollegen aus anderen Betrieben, diesen Austausch empfindet er als förderlich. Auch die Lehrgänge des Unfallversicherungsträgers unterstützen die Arbeit.

Die Perspektive der Kollegen:

Der Informationsfluss „*Jetzt untereinander, da ist das schon in Ordnung*“ ist zwischen den Kollegen gut.

Die Kollegen nehmen den Zustand der Fahrräder ernst: „*Wenn ich keine Bremse habe, geht das Ding in die Werkstatt.*“ was nicht in allen Betrieben gegeben ist.

Hinderliche Rahmenbedingungen*Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:*

Der Sicherheitsbeauftragte hat zu wenig Zeit, er will die Aufgabe deshalb aufgeben. Zeitweise ist die Arbeitsbelastung zu hoch. „*Das wird ja mittlerweile alles so eng geschnitten, dass man da keine Zeit für hat. Das ist auch ein Grund, warum ich das teilweise zurückgeben möchte.*“ Wegen Zeitmangel kann er morgens z.B. die Fahrräder nicht kontrollieren. Zeitmangel behindert ihn, sich ausreichend mit den Kollegen auseinanderzusetzen und Dinge zu erklären. Es bleibt zu wenig Zeit für Erklärungen für die Kollegen.

Mangelnde Bereitschaft zur Kooperation der Kollegen, die kaputte Fahrräder nicht in die Werkstatt geben. „*... kaum noch Zeit... morgens bevor die <ausrücken>. Wenn die draußen sind nützt mir das auch nichts mehr, die Fahrräder noch mal zu kontrollieren.*“ Zusteller sind wegen ihrer hohen Arbeitsbelastung nicht bereit, über Sicherheitsfragen zu sprechen. „*Wenn Sie jetzt einen Zusteller ansprechen, die machen direkt zu. "Ich will nur meine Ruhe haben." " Ich will jetzt nach Hause."*“ Sicherheitsfragen treten in den Hintergrund. Die mangelnde Kooperationsbereitschaft der Kollegen führt dazu, dass sie ihr Verhalten meist nur kurzfristig verändern.

Die Ablagefahrer fahren auf einer ungünstigen Route, daher müssen Zusteller teilweise sehr lange auf die Post warten. „*Dann kommt die Diskussion wieder: "Aber Du weißt ja..." Die Ablagefahrer kommen nicht und das ist so viel Zeug, wir müssen das ja mitnehmen. Und und und...*“ also werden die Fahrräder überladen.

Ersatzfahrräder müssen im Nachbarort angefordert werden und stehen ihm nicht direkt zur Verfügung. „*Wir haben jetzt zehn nach neun. Wann ist das Fahrrad da? Halb zehn, viertel vor zehn? Da hat der natürlich (Pause) einen dicken Hals.*“ Es sind zu wenige Fahrräder vorhanden. Reparaturen sind schwierig, weil kein Ersatz vor Ort ist. Weniger Material (z.B. Fahrräder) und weniger Personal führen leicht zu Überlastungen der

Kollegen (und des Sicherheitsbeauftragten). Weil es keine persönliche Zuordnung der Fahrräder gibt, besteht fehlendes Verantwortungsgefühl für die Räder

Die Zusteller sind wegen zunehmender Mehrbelastung und Einengungen (z.B. Urlaubsbeschränkung) zum Teil frustriert. *„Das ist jetzt mit dem Krankenstand genauso... dann gehen die nicht mehr raus. "Das hat ja eh kein Zweck mehr," Wenn die überhaupt kein Land mehr sehen...“*

Die Perspektive der Kollegen:

Zeitmangel: Die Kollegen würden sich wünschen, dass die Vorgesetzten dem Sicherheitsbeauftragten *„... dann hier so ab und zu Zeit dafür geben...“*, um die Kollegen ausführlicher über sicherheitsgerechtes Verhalten zu informieren. Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass manche *„... Vorschriften [erst] kommen, wenn die schon in Kraft getreten sind“*. Das sollte früher passieren. Aufgrund des Zeitmangels *„... wird erwartet, dass er das in seiner Dienstzeit macht... dann können Sie sich vorstellen, wo dann die Arbeitssicherheit bleibt...?“*... die Arbeitssicherheit bleibt oft auf der Strecke, viele Dinge, die eigentlich erklärt werden sollten, können nicht erklärt werden.

Einstellung: Die Kollegen haben den Eindruck, dass Arbeitssicherheit Zeit kostet, die sie nicht haben *„da kommt so ein Gesundheitsbeauftragter und sagt mir, ich soll den Bund aus den Knien heraus hochheben. Wenn ich hundert Paletten umladen soll, dann wäre ich in drei Tagen nicht fertig, wenn ich die aus den Knien hebe.“* und

Arbeitsbelastung: *„... die Rahmenbedingungen lassen das so nicht zu... [dazu] müsste man mehr Personal haben. Dazu reicht das Budget wieder nicht... Gesundheitsvorschriften sind... nicht einzuhalten.“*

Die Arbeitsbelastung ist momentan so groß, dass die Gewichtsbegrenzungen bei der Beladung der Fahrräder, die *„... Belastungsgrenze... - die kann eigentlich gar nicht eingehalten werden.“* *„Also, was machen sie? Da packen sie es auf's Fahrrad“*. Wodurch die Sicherheitsvorschriften regelmäßig überschritten werden. Ein weiterer Grund für die Überladungen ist, dass der Zeitpunkt, zu dem die Ablagekästen beliefert werden, zu spät ist *„Wenn ich den ersten Kasten bei mir nehmen würde, dann müsste täglich mindestens eine Viertelstunde warten.“* Da fällt die Entscheidung *„lieber ein bisschen mehr aufzuladen, um einfach schneller zu sein“* leicht.

Die Kooperationsbereitschaft ist aber auch eingeschränkt: Obwohl größere Schäden an den Fahrrädern gemeldet werden, werden kleine Schäden am Fahrrad häufig nur notdürftig repariert, und die Räder werden nicht an die Werkstatt gegeben. Ein mögliche Lösung wäre „... dass öfter mal eine Überprüfung der Fahrräder stattfinden sollte... [durch] unangemeldete Sicherheitskräfte...“.

Ergänzung quantitative Elemente der Charakterisierung

Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:

Er bezieht die Frage nach der Multiplikatorwirkung ausschließlich auf die Sicherheitsbeauftragten-Kollegen (Erfahrungsaustausch) und nicht auf die Zusteller. Er bejaht hier die Multiplikatorenwirkung: *„Weil jeder es anders macht, der eine macht es ganz gut, der andere kommt so einigermaßen damit klar. Und dann versucht man das eben halt.“*

In der Theorie sollten sich die Kollegen entsprechend den Hinweisen des Sicherheitsbeauftragten verhalten, praktisch: *„... zwei Tage später macht er es wieder.“*

Sanktionen für grobe Fahrlässigkeit sind *„... bis jetzt noch nicht...“* verhängt worden. Solche groben Verletzungen der Sicherheitsbestimmungen sind ihm auch nicht bekannt. In Drohungen sieht er auch keinen Sinn.

Man benötigt viel Ausdauer, um das Wissen zur Sicherheit an die Kollegen weiterzugeben. Er diskutiert frei mit den Kollegen (in Gruppen), um deren Fragen zu beantworten.

Er nimmt an, dass die Arbeitssicherheit *„... für die Zusteller natürlich tiefer...“*, d.h. weniger wichtig ist als für ihn. Trotzdem gilt der Satz: *„Sicherheit hat im Zweifelsfall Vorrang.“*

Die Perspektive der Kollegen:

Der Sicherheitsbeauftragte investiert keine extra Zeit und nimmt die Aufgabe nebenher wahr. Es *„... wird erwartet, dass er das in seiner Dienstzeit macht...“*.

Sanktionen gibt es keine *„mir ist jetzt noch kein grober Verstoß aufgefallen.“*

„Arbeitssicherheit... ist nicht immer vorrangig. Also. Vorrangig ist das Ziel, seine Auflagen zu erfüllen und die Laufzeiten einzuhalten.“

Manche Sicherheitsbestimmungen können mit dem Arbeitsalltag nicht vereinbart werden, „... *sonst werde ich nämlich nicht fertig.*“

Der Satz "Sicherheit hat im Zweifelsfall Vorrang" gilt nur "*bedingt*".

Einschätzung der Sicherheitskultur: 5

Typ 4 Betrieb 300903-1 Aus Sicht des Sicherheitsbeauftragten und der Kollegen

Alle Zitate in diesem Abschnitt sind dem Interview S300903-1 (Sicherheitsbeauftragter) bzw. dem Interview K300903-1 (Kollegen) entnommen.

Kommunikation*Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:*

Der Sicherheitsbeauftragte informiert seinen Vorgesetzten, wenn Änderungen aufgrund von Sicherheitsbelangen notwendig sind. *„Also im Prinzip muss ich nur die Sachen sehen und der Vorgesetzte muss sie abschaffen.“* Dabei stützt er sich auf seine eigenen Beobachtungen sowie auf Hinweise von Kollegen, die ihn über Mängel in Kenntnis setzen. *„Also im Prinzip bin ich ja eigentlich so ein Zuträger. Ich bekomme irgendwo Informationen von meinen Kollegen...“* Dies ist für diesen Betrieb Regel-Kommunikationsweg.

Dem Sicherheitsbeauftragten steht zudem auch die Möglichkeit offen, sich direkt an den Niederlassungsleiter in der Zentrale zu wenden. Dies würde schriftlich erfolgen. In der Regel ist diese jedoch nicht notwendig.

Der Sicherheitsbeauftragte weist seinerseits die Kollegen auf Missstände und Mängel, die ihm bekannt werden. *„... wenn ich... etwas nicht in Ordnung ist, dann sagt man so und so, da ist etwas nicht in Ordnung, das muss so und so gemacht werden... und das darf nicht,... dass der Wagen vor dem Feuerlöscher steht. Oder andere Sachen.“*

Die Perspektive der Kollegen:

Das Verhältnis zwischen Kollegen und Sicherheitsbeauftragtem ist gut, *„... Auf der persönlichen Ebene. Man kann ihn ansprechen, jederzeit“*. Es besteht regelmäßig Kontakt *„... wir sind... Zusteller... man [sieht] sich dann häufig...“*, da der Sicherheitsbeauftragte die gleichen Aufgaben hat, wie die Kollegen. Trotzdem ist der Austausch zu Sicherheitsfragen gering. Auf die Frage, ob der Sicherheitsbeauftragte Hinweise im Arbeitsalltag gibt, heißt es: *„Also mir fällt jetzt nichts, nein.... Aber ich weiß, dass ich hingehen kann...“* Die Kollegen haben aber den Eindruck, dass er für sie zur Verfügung steht.

Die Kollegen wenden sich bei Mängeln und Unfallgefahren an *„also auch beide, entweder Herr X [der Sicherheitsbeauftragte] oder die Stellenleitung... wer halt da ist...“*

Generell sehen die Kollegen keine Probleme in der Kommunikation: *„Ich persönlich? Nein.“*

Entscheidungsträger

Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:

Kleinigkeiten entscheidet der Sicherheitsbeauftragte selbst (z.B. das Wegstellen einer Karre, die im Verkehrsweg steht.) *„Ich sag jetzt einfach mal so, wenn ich sehe, da steht ein Karren, gut, setze ich auch mal weg. Ist aber nicht meine Aufgabe.“* Diese Entscheidungen treffen aber auch die Kollegen (Zusteller) selbst, wenn sie Sicherheitsmängel im Rahmen ihrer Arbeit ausräumen.

Der Vorgesetzte entscheidet kurzfristig über die Behebung von Mängeln. Bei Reparaturen entscheidet der Vorgesetzte direkt und beauftragt einen Kollegen vor Ort mit der Reparatur *„Ich sag mal, dann bin ich zu dem Vorgesetzten gegangen und dann haben die das also in eigener Regie gemacht...“* oder bestellt Handwerker.

Die Perspektive der Kollegen:

Bei den Kollegen herrscht Unsicherheit wer die Entscheidungen zu Sicherheitsfragen trifft. Nur die Stellenleitung? *„die Stellenleitung, aber vielleicht auch X selber. Also derjenige, der halt für die Sicherheit zuständig ist. Ich meine beide...“* oder *„Ich weiß gar nicht, wie weit er überhaupt gehen kann. Oder wie viele Befugnisse er überhaupt hat.“* Da der Sicherheitsbeauftragte berichtet, dass er kleine Entscheidungen selbst trifft, scheint dies in diesem Betrieb nicht fest geregelt zu sein.

Förderliche Rahmenbedingungen

Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:

Der Sicherheitsbeauftragte erfährt gute Unterstützung durch den Vorgesetzten, der sofort handelt und eine Lösung findet (Loch im Boden repariert). Probleme, die nicht sofort gelöst werden können, werden in engem Kontakt mit dem Sicherheitsbeauftragten angegangen und gelöst. Mit Ausnahmen von Kleinigkeiten werden gemeldete Mängel zeitnah behoben. *„Das ist eigentlich immer, dass ich sage, das ist sehr gut.... dass es also läuft. Es sind so Kleinigkeiten, die nicht so laufen oder wo man sagt, das könnte man besser machen...“*

Der Vorgesetzte weist aus seiner Funktion Mitarbeiter auf Fehlverhalten hin und verlangt, dass Risiken vermieden werden.

Insbesondere im Rahmen des regelmäßigen Erfahrungsaustausches können Probleme direkt an die Leitungsebene kommuniziert werden. *„...das kommt durch die Seminare [meint Erfahrungsaustausche], die wir ja auch mit dem Herrn X machen. Und damit hat man ja auch einen engeren Kontakt und wenn hier was nicht in Ordnung ist, schreiben wir das auch auf. Dass wir das da auch besprechen und da irgendwo Abhilfe geschaffen wird...“* Selbst der Niederlassungsleiter ist für den Sicherheitsbeauftragten bei Bedarf direkt persönlich ansprechbar. Erfahrungsaustausche werden auch genutzt, um wichtige Informationen zu Arbeitssicherheit und Gesundheit einzuholen.

Auch von der Seite der Kollegen fühlt sich der Sicherheitsbeauftragte gut unterstützt. *„Oder dass die Kollegen [das] sagen...“* Die Kollegen unterstützen ihn regelmäßig durch Hinweise auf Mängel.

Am Nachmittag findet der Sicherheitsbeauftragte Zeit, Probleme der Sicherheit mit den Kollegen ausgiebig zu besprechen. *„Dann sprechen wir auch mal über Sachen. Dann sage ich : Das habe ich jetzt schon mal gehört oder jenes und das geht dann auch rund (sanfte Stimme), ne.“*

Die Perspektive der Kollegen:

Die Kollegen *„... also das wissen wir. Das wissen wir.“* kennen den Sicherheitsbeauftragten und nehmen sein Wirken auch wahr.

Im Betrieb werden Unterweisungen durchgeführt *„wir hatten ja schon so ein... wie sagt man, Seminar? Oder wie heißt es? Über Sicherheitsschuhe, also man bekommt schon was mit...“*.

Die Kollegen vertrauen dem Sicherheitsbeauftragten *„... X traue ich das also alle Male zu, sage ich mal, dass der seine Sache gut macht...“*. die Aussage stützt die Annahme, dass er eine gute Stellung im Betrieb hat. *„... also ich halte viel von dem X [dem Sicherheitsbeauftragten]...“*.

Sicherheit ist durchaus auch ein Thema. Die Kollegen *„... finde[n]“* das Thema Sicherheit und Gesundheit *„... schon wichtig,... aber schon eher... nebenher.“*

Hinderliche Rahmenbedingungen

Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:

Wenn Handwerker bestellt werden, dauert die Reaktionszeit zu lange (Wochen). „... nicht ein Handwerker bestellt worden, weil dann hätte es Wochen gedauert, weil, wenn man irgendwo jemand <bestellen> muss, dann dauert es also sehr lange.“

Aufgrund von Zeitmangel und hoher Arbeitsbelastung der Kollegen ist eine ausführliche Auseinandersetzung mit Sicherheitsfragen morgens nicht möglich, „... weil das Problem einfach, ist die Zeit, fehlt morgens. Weil bei uns ist es ja so, die haben da eine Masse an Arbeit und die Kollegen haben dann auch die Ohren zu.“

Die Arbeitsorganisation erschwert den Kontakt mit den Kollegen (unterschiedliche Arbeitszeiten). „... aber man sieht es ja, wir kommen so unterschiedlich rein, dass man also immer nur dieselben sieht.“ Der Sicherheitsbeauftragte kritisiert die Arbeitsregelung. Diese begünstigt Hektik und Unachtsamkeit, da die Zusteller nach Hause gehen dürfen, wenn sie fertig sind. Feste Arbeitszeiten wären vorteilhafter, da die Zusteller sich dann mehr Zeit nehmen würden, sich sicherheits- und gesundheitsgerecht zu verhalten. „... aber das kann man nicht abbauen. Ich sage, das wäre vielleicht abzubauen, wenn die genau wüssten, <dann> habe ich jetzt Feierabend.“ Zusätzlich steigt die Arbeitsbelastung durch höheres Sendungsaufkommen immer weiter an.

Räumliche Enge, verursacht durch hohes Postaufkommen, gefährdet die Sicherheit im Zustellstützpunkt. „... ich sage mal die Postkisten, dass die dann da stehen, dass man darüber fallen kann. Das ist unser Problem, wenn viel Post da ist.“

Kollegen zeigen in der Regel wenig Einsicht bei Hinweisen vom Sicherheitsbeauftragten. Der Vorgesetzte erkennt den Arbeitsschutz als wichtig, setzt ihn aber auf der Handlungsebene gegenüber den Kollegen nicht durch. Zum Beispiel im Fall der überladenen Fahrräder bekommt er keine Unterstützung von dem Vorgesetzten. Der Arbeitsschutz wäre aber gerade darauf angewiesen, da er über keine disziplinarische Macht verfügt. Der Sicherheitsbeauftragte hat keine Weisungsbefugnis.

Generell kritisiert der Sicherheitsbeauftragte, dass Sicherheitsbeauftragte häufig ernannt werden ohne ihre Aufgaben genau zu kennen. Dies lernen sie erst im Seminar. Daher kann man nicht wirklich wissen, ob diese Aufgabe jemandem als Person entspricht.

Die Perspektive der Kollegen:

Die Kollegen sind über die Aufgaben und den Handlungsspielraum des Sicherheitsbeauftragten nicht informiert worden. *„Ich weiß gar nicht, wie weit er überhaupt gehen kann. Oder wie viele Befugnisse er überhaupt hat.“*

Da wenige Unfälle passieren, ist das Thema Sicherheit in den Augen der Kollegen nicht sehr dringlich. Zur Bedeutung von Sicherheit und Gesundheit heißt es *„Ich denke mal demjenigen, dem schon etwas passiert ist, der schon die Erfahrung gemacht hat, dem sicherlich, aber den anderen denke ich eher weniger...“*

Ergänzung quantitative Elemente der Charakterisierung

Die Perspektive des Sicherheitsbeauftragten:

Die Multiplikatorfunktion gelingt am besten "nebenher", am konkreten Beispiel, da die Kollegen kaum Zeit für ein extra Gespräch haben.

In der Praxis sieht man manche Risiken gar nicht, weil sie so sehr zum Alltag zur Routine gehören, dass man sie nicht mehr wahrnimmt. *„... wo man tagtäglich daran vorbei läuft und merkt das gar nicht. Weil das einfach Alltag ist.“* Die Arbeitssicherheit kommt nicht an erster Stelle, sondern ca. in der Mitte - erst muss die Arbeit erledigt werden.

Nein, es gibt keine Sanktionen, weil niemandem grobe Fahrlässigkeit unterstellt wird. *„... dass jemand grob fahrlässig, also wenn jemand was macht, dann macht er es wahrscheinlich aus Unwissenheit, weil er es nicht weiß. Dann muss man ihn darauf hinweisen.“* Diese Einstellung erklärt auch, warum der Sicherheitsbeauftragte die Sicherheitskultur doch als gut mit 7 einschätzt, weil das Thema auch von der Stellenleitung ernst genommen wird

Die Perspektive der Kollegen:

Sanktionen? *„Nie was gehört und eigentlich auch nie etwas gesehen, sage ich mal.“*, wenn es welche gäbe, wären diese zumindest nicht öffentlich.

Die Meinung zur Arbeitssicherheit fällt im Betrieb unterschiedlich aus, hat generell einen „... würde ich schon in den oberen Bereich einschätzen...“ hohen Stellenwert (wenn auch nicht die erste Stelle).

Der Satz "Sicherheit hat im Zweifelsfall Vorrang." gilt „Ja, ja auf jeden Fall“.

Wie viel Zeit der Sicherheitsbeauftragte für seine Tätigkeit benötigt „... denke ich schon, dass er sich Zeit dafür nimmt. Ich weiß nur nicht, wie breit das ist...“ können die Kollegen nicht einschätzen: „... unterschiedlich (Pause) von Tag zu Tag“.

Der Sicherheitsbeauftragte genießt als Person eine hohe Anerkennung; „ weil, also ich halte viel von dem X...“, daher wird auch die Sicherheitskultur mit 8 hoch eingeschätzt

8.3.4 Perspektiven auf die Betriebe

Die hier vorgestellten Fälle sind durch jeweils zwei Perspektiven repräsentiert, so dass man im engeren Sinne für dieses Kapitel von der Auswertung einer 180°-Befragung sprechen müsste, im Gegensatz zur durchgeführten vier Perspektiven umfassenden 360°-Befragung. Wie oben bereits erläutert, differenzieren die weiteren Perspektiven der vollständigen Befragung für die an dieser Stelle zu untersuchenden Fragen nicht ausreichend und werden für die weiteren Betrachtungen zunächst ausgeklammert. Auch wenn an dieser Stelle nicht alle Perspektiven berücksichtigt werden, wirkt deren Erfassung dennoch vorteilhaft, da nach Moser (1999) das Befragen weiterer Quellen die Validität der Selbstaussagen und damit die Güte der Messung erhöht. Zudem erschließt dieses Verfahren weitere Informationsquellen und erweitert damit grundsätzlich den zur Verfügung stehenden Datenpool.

Ein Vergleich der Aussagen der Sicherheitsbeauftragten und ihrer Kollegen zum Arbeitsumfeld zeigt, dass sie hohe Übereinstimmungen aufweisen, aber durchaus verschiedene Schwerpunkte in der Beschreibung setzen. Für die Analyse des Betriebs sind die verschiedenen Perspektiven daher besonders nützlich, weil sie „Blinde Flecken“ der einen Gruppe durch Aussagen der anderen sichtbar machen können.

Zu Beginn werden die Ergebnisse der quantitativen Vergleiche vorgestellt. Die quantitativen Daten wurden durch eine schrittweise Zusammenfassung im Rahmen der Inhaltsanalyse, wie sie in Kapitel 7.2 dargestellt ist, gewonnen. Die Aussagen in den Interviews wurden soweit aggregiert, dass am Ende Häufigkeitswerte für jede Auswertekategorie vorliegen. Diese Werte stellen die höchste Verdichtung und den höchsten Abstraktionsgrad dar. Obwohl somit leicht größere Informationsmengen zu verarbeiten sind, gehen Details und individuelle Besonderheiten auf dieser Ebene verloren. Deren Auswertung eignet sich besonders für generelle Aussagen. Um differenziertere Aussagen treffen zu können, beziehen sich die späteren Abschnitte wieder zurück auf die Paraphrasen und teilweise auch auf konkrete Aussagen aus den Interview-Transkripten.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Wirkfaktoren auf der 3. Transferebene (Verhalten)2. Wirkfaktoren auf der 4. Transferebene (Erfolg für den Betrieb) |
|--|

Abbildung 92: Auswertungsebenen der Betriebsstudie

Wirkfaktoren auf der 3. Transferebene (Verhalten)

Der Vergleich auf der höchsten Aggregationsstufe, d.h. ein Vergleich der Häufigkeiten, ergab für nur einen Analysebereich ein eindeutiges Ergebnis und zwar den Bereich Kommunikation im Unternehmen. Die Daten zeigen, dass typen- und perspektivenübergreifend eine häufigere Kommunikation des Sicherheitsbeauftragten mit seinen Kollegen und Vorgesetzten einhergeht mit einem höheren Kompetenzrating. Dieses Ergebnis zeigt sich ebenso in der Typologie.

Die Tatsache, dass die anderen Analysebereiche uneinheitliche Ergebnisse brachten, deutet auf komplexe Zusammenhänge auf einer tieferen Ebene hin. Diese werden in späteren Abschnitten exploriert.

Die jetzt vorgestellten kommunikativen Aspekte des Arbeitsumfelds sind - was unter einer situativen Perspektive generell immer gilt - im Grunde keine reinen Umfeldfaktoren. Erfasst wird das Kommunikationsverhalten des Sicherheitsbeauftragten und seiner Umwelt. Daher liegen diese Aspekte, wenn man sich die Transferebenen von Kirkpatrick (1976) vor Augen führt, auf der dritten, der Verhaltensebene.

Diese Ebene entspricht zum einen der Evaluationsebene der Seminarevaluation (t1 - t3), zum anderen entspricht sie dem Kompetenzraster sehr gut, da Verhalten gleichzusetzen ist mit Performanz und damit mit dem beobachtbaren Anteil der vorhandenen Kompetenzen. Als Evaluationsebene für Kompetenzerwerb durch Schulungen eignet sich diese Ebene am besten, da die Kausalzusammenhänge zur Fortbildung hier am einfachsten nachzuvollziehen sind. Was diese Ebene nicht ermöglicht, sind Aussagen über die Wirksamkeit dieses Verhaltens und den Erfolg, den die Organisation bzw. das Unternehmen als Ganzes damit erzielt (vierte Evaluationsebene). Die auf dieser Ebene vorherrschenden Wirkzusammenhänge sind so vielzählig, dass eine eindeutige Isolierung messbarer Effekte der Schulungen statistisch kaum möglich ist. Dennoch wird ein Aspekt im zweiten Teil der Auswertung aufgegriffen, der auf weniger stark aggregierten, d.h. klassisch qualitativen Aussagen basiert. Fundierte Aussagen über die Wirtschaftlichkeit der Schulungen oder der Tätigkeit der Sicherheitsbeauftragten werden jedoch nicht möglich sein.

Kommunikative Aspekte aus Sicht der Sicherheitsbeauftragten

Zunächst werden Leistungen und Umfeldfaktoren bzw. Verhalten der Sicherheitsbeauftragten dargestellt, die in einem städtisch geprägten Bezirk arbeiten. Gegenübergestellt werden der Ausnahmefall 02/6010 sowie die anderen städtischen Sicherheitsbeauftragten.

Zur Berechnung der Vergleiche wurden die Häufigkeiten der „idea-units“ pro Auswertekategorie (z.B. „der Sicherheitsbeauftragten spricht seine Kollegen an“) im Interview als Vergleichsmaßstab herangezogen. Da die absoluten Häufigkeiten aufgrund der unterschiedlichen Interviewlängen und unterschiedlichen Anzahlen relevanter „idea-units“ in den Interviews nicht ohne weiteres vergleichbar sind, wurde ihre Zahl ins Verhältnis zur Gesamtzahl relevanter „idea-units“ im jeweiligen Interview gesetzt.

Die Tabelle lässt sich also so lesen, dass jedes Interview standardisiert 100 „idea-units“ erhält. Zwischen ca. 16% und 25% aller Aussagen in einem Interview fallen in die Kategorie „Kommunikation“.

In Relation gesetzt werden alle städtischen über beide Perspektiven und alle ländlichen über beide Perspektiven, d.h. Typ 1 steht Typ 3 (beide städtisch) gegenüber sowie Typ 2 gegenüber Typ2 (beide ländlich). Die Frage lautet, woran unterscheidet sich der gute städtische Fall (Typ 3) bzw. der schlechte ländliche Fall (Typ2) jeweils von den anderen?

Städtische Betriebe

Negative Werte in der Tabelle zeigen an, dass diese Kategorie beim positiven Ausnahmefall 2/0610 in der städtischen Gruppe häufiger vorkam als in den anderen Fällen des korrespondierenden Typs.

Perspektive Sicherheitsbeauftragte, städtisch				
Ergebnisse <u>höherer</u> Kompetenz beim Sicherheitsbeauftragten				
3/2909→2/0610	3/3009→2/0610	3/0610→2/0610	4/0610→2/0610	
2	2	2	2	2 Kommunikation Vorgesetzte → Sibe
6	2		3	5 Kommunikation Kollegen → Sibe
				Kommunikation Sibe →
11	2		7	7 Vorgesetzten
				Möglichkeiten zum
5	4		9	7 Erfahrungsaustausch
1	6		0	6 Multiplikator

Tabelle 26: Häufigkeitsdifferenzen, Sicherheitsbeauftragte, städtisch, höhere Kompetenz

Hinsichtlich des Zusammenwirkens von Kommunikation und Erfolg auf der Verhaltens- oder Performanzebene gibt es einen Ausnahmefall. Die Sicherheitsbeauftragten, die viel mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit kommunizieren, schneiden bei der Kompetenzbewertung schlechter ab.

Perspektive Sicherheitsbeauftragte, städtisch				
Ergebnisse <u>geringerer</u> Kompetenz beim Sicherheitsbeauftragten				
3/2909→2/0610	3/3009→2/0610	3/0610→2/0610	4/0610→2/0610	
0	-4	-3	-2	Kommunikation Sibe → Fachkraft für Arbeitssicherheit

Tabelle 27: Häufigkeitsdifferenzen, Sicherheitsbeauftragte, städtisch, geringere Kompetenz

Das lässt sich so interpretieren, dass diese Sicherheitsbeauftragten erkennen, dass ihnen die Kompetenzen fehlen und sich daher verstärkt Unterstützung von der Fachkraft für Arbeitssicherheit holen.

Perspektive Kollegen, städtisch				
Ergebnisse <u>höherer</u> Kompetenz beim Sicherheitsbeauftragten				
3/2909→2/0610	3/3009→2/0610	3/0610→2/0610	4/0610→2/0610	
1	5	1	5	Kommunikation Vorgesetzten → Sibe
3	8	8	3	Kommunikation Kollegen → Sibe

Tabelle 28: Häufigkeitsdifferenzen, Kollegen, städtisch, höhere Kompetenz

Ländliche Betriebe

Der gleiche Befund zeigt sich für ländliche Betriebe. Hier waren ebenfalls die Sicherheitsbeauftragten mit hohem Kompetenzrating kommunikativer.

In den ländlichen Betrieben erhalten die Sicherheitsbeauftragten in der Regel ein besseres Kompetenzrating, der Ausnahmefall schnitt schlecht ab. Zur Vereinfachung zeigen aber auch hier die negativen Werte die relativen Häufigkeiten an, mit denen die erfolgreichen Betriebe die Kategorie häufiger auffüllen.

Perspektive Sicherheitsbeauftragte, ländlich			
Ergebnisse <u>höherer</u> Kompetenz beim Sicherheitsbeauftragten			
1/2909-2/2909	1/3009-2/2909	2/0610-2/2909	
0	0	-4	Kommunikation Vorgesetzte → Sibe
4	5	0	Kommunikation Kollegen → Sibe
13	5	12	Kommunikation Sibe → Vorgesetzten
4	5	0	Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch
4	3	4	Multiplikator

Tabelle 29: Häufigkeitsdifferenzen, Sicherheitsbeauftragte, ländlich, höhere Kompetenz

Hinsichtlich des Zusammenwirkens von Kommunikation und Erfolg auf der Verhaltens- oder Performanzebene gibt es auch hier einen Ausnahmefall. Dieser bestätigt die Befunde oben bezüglich der städtischen Betriebe. Die Sicherheitsbeauftragten, die viel mit der Fachkraft für Arbeitssicherheit kommunizieren, schneiden bei der Kompetenzbewertung schlechter ab.

Perspektive Sicherheitsbeauftragte, ländlich			
Ergebnisse <u>geringerer</u> Kompetenz beim Sicherheitsbeauftragten			
1/2909-2/2909	1/3009-2/2909	2/0610-2/2909	
-6	-6	-6	Kommunikation Fachkraft für Arbeitssicherheit → Sibe
-6	-6	-6	Kommunikation Sibe → Fachkraft für Arbeitssicherheit

Tabelle 30: Häufigkeitsdifferenzen, Sicherheitsbeauftragte, ländlich, geringere Kompetenz

Interpretiert werden kann dies genau so wie bei den städtischen Betrieben oben. Es ist ebenso denkbar, dass eine besonders aktive Fachkraft für Arbeitssicherheit, wenn sie dem Sicherheitsbeauftragten alle Arbeit abnimmt, auch dessen Kompetenzentwicklung langfristig bremst.

Die Perspektive der Kollegen erscheint in gewisser Weise etwas introvertierter, da sie sich inhaltlich vor allem um die Kommunikation der Kollegen mit dem Sicherheitsbeauftragten dreht. Die Kommunikation des Sicherheitsbeauftragten mit dem Vorgesetzten oder der Fachkraft für Arbeitssicherheit wurde aus dieser Perspektive nicht so sehr wahrgenommen.

Dies spiegelt sich in den Tabellen wieder, wo lediglich die Kommunikation mit den Kollegen als positiver Einflussfaktor genannt wird.

Perspektive Kollegen, ländlich			
Ergebnisse <u>höherer</u> Kompetenz beim Sicherheitsbeauftragten			
1/2909-2/2909	1/3009-2/2909	2/0610-2/2909	
3	24	3	Kommunikation Kollegen → Sibe

Tabelle 31: Häufigkeitsdifferenzen, Kollegen, ländlich, höhere Kompetenz

Wie man sieht, kommen hier die unterschiedlichen Perspektiven zum Tragen. Die Sicherheitsbeauftragten demonstrieren eine weitere und umfassendere Betrachtungsweise. Dies hängt wahrscheinlich mit ihrer Aufgabe zusammen. Diese geht mit dem Kontakt zu verschiedenen Stellen im Betrieb einher, wenn er gut ausgeführt wird. Die Kollegen können nur einen Ausschnitt der kommunikativen Aktivitäten ihres Sicherheitsbeauftragten nachvollziehen. Um so mehr zählt, dass kompetente Sicherheitsbeauftragte mehr Kommunikation mit Kollegen vorweisen.

Zusammenfassung Sicherheitsbeauftragten - Perspektive

Zusammengefasst lässt sich für den quantitativen Vergleich sagen, dass aus der Perspektive der Sicherheitsbeauftragten für das Typenpaar „städtisch“ als auch für das Typenpaar „ländlich“ folgende Faktoren in der Interaktion des Sicherheitsbeauftragten mit seiner Umwelt entscheidend sind:

- a) Vorgesetzte und Kollegen wenden sich aktiv an den Sicherheitsbeauftragten
- b) Die Sicherheitsbeauftragten sprechen ihre Vorgesetzten aktiv an
- c) Dem Sicherheitsbeauftragten gelingt es als Multiplikator aktiv zu sein
- d) Der Betrieb bietet den Sicherheitsbeauftragten die Möglichkeiten zu einem Erfahrungsaustausch

In der Perspektive der Sicherheitsbeauftragten unterscheiden sich die Betriebe auf der obersten Abstraktionsebene nicht nur in diesen vier Punkten. Interessant ist, dass die weniger kompetenten Sicherheitsbeauftragten in Stadt und Land häufiger die Fachkraft für Arbeitssicherheit hinzuziehen. Auf dem Land ist es sogar so, dass die Fachkraft für Arbeitssicherheit von sich aus die weniger kompetenten Sicherheitsbeauftragten anspricht. Dies ist insofern interessant, als dass hier eine Form der sozialen Unterstützung vorliegt, die aufgrund des weniger kompetenten Verhaltens der Sicherheitsbeauftragten in Anspruch genommen bzw. von der Fachkraft für Arbeitssicherheit angeboten wird. Dies könnte als ein Versuch des Umfelds interpretiert werden, die Schwäche des Sicherheitsbeauftragten zu kompensieren.

Zusammenfassung Kollegen-Perspektive

Die Kollegen sind in ihren Aussagen stark selbst-bezogen. Aus ihrer Sicht, dies gilt sowohl für das Typenpaar „städtisch“ als auch des Typenpaar „ländlich“, ist es entscheidend, dass

- der Sicherheitsbeauftragte für die Kollegen ansprechbar ist.

Für das Typenpaar „städtisch“ kommt hinzu, dass

- der Sicherheitsbeauftragte die Kollegen selbst aktiv anspricht.

Bei den ländlichen Betrieben ist das aktive Ansprechen der Kollegen nicht so entscheidend. Dieser Punkt wird nachher in der Diskussion noch einmal aufgegriffen, da er einen wichtigen Hinweis auf die grundsätzliche Differenz zwischen städtischen und ländlichen Betrieben liefert, die implizit hier bereits durchscheint. Die Ergebnisse hier lassen vermuten, dass die informelle Kommunikation, die nebenher läuft in den ländlichen, vielleicht familiärerem,

Betrieben wesentlich besser läuft als in den anonymen städtischen Betrieben, in denen der Sicherheitsbeauftragte manchmal gar nicht allen Kollegen persönlich bekannt ist.

Fazit

Die Analyse der Betriebe auf der 3. Transferebene ist die Analyse, die der Frage nach dem Kompetenzerwerb am besten entspricht. Sie ergibt, dass der Transfer auf der Verhaltensebene erfolgreich war. Das heißt, die erste Forschungsfrage an die Fallstudien (vgl. 7.1.1) kann bejaht werden. Es finden sich auch ca. ein Jahr nach den Lehrgängen noch positive Transfereffekte. Die Analyse der 3. Transferebene weist aber auch darauf hin, dass die Kompetenzen als Verhalten (Performanz) abhängig vom Arbeitsumfeld, unterschiedlich gut umgesetzt werden.

1. Durch das Kompetenzraster konnten Kompetenzen ca. 1 Jahr nach dem Besuch der Lehrgänge festgestellt werden.
2. Es konnten Typen identifiziert werden, die in einem bestimmten Umfeld (ländlich) besonders erfolgreich sind und in einem anderen (städtisch) weniger erfolgreich.
3. Die Kommunikation mit dem sozialen Umfeld, im Schwerpunkt mit den Vorgesetzten und Kollegen, erweist sich am eindeutigsten als ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Die quantitative Analyse konnte mit Hilfe der Typologie erste Hinweise für die 4. Transferebene liefern. Eine genauere Analyse hinsichtlich der in Kapitel 7.1.1 dazu formulierten Forschungsfragen wird im nächsten Abschnitt durchgeführt.

Wirkfaktoren auf der 4. Transferebene (Erfolg für den Betrieb)

Die weiteren Forschungsfragen beziehen sich auf hinderliche und förderliche Faktoren vor allem hinsichtlich der höheren Transferebene (4. Ebene nach Kirkpatrick, 1976), die den Erfolg oder den Nutzen der neu erworbenen Kompetenzen bzw. Verhaltenmöglichkeiten der Sicherheitsbeauftragten für die gesamte Organisation hinterfragt, wobei die Organisation ein einzelner Betrieb, das Unternehmen oder ein gesamter Konzern sein könnten. In der hier vorliegenden Studie ist der Betrieb der relevante Bezugspunkt für die herausgearbeiteten Antworten. Aufgrund der Daten kann der wirtschaftliche Erfolg der Schulungen bzw. der Tätigkeit des Sicherheitsbeauftragten zwar als gegeben vermutet werden, da Daten zu finanziellen Aspekten nicht vorliegen, kann dies aber nicht geprüft werden.

Analysekategorien

Im Interviewleitfaden waren bis auf wenige Ratingfragen im voraus keine Kategorien zur Analyse des Arbeitsumfelds angelegt. Das Vorgehen sollte offen sein, die Auswertekategorien ergaben sich aus den Leitfragen und den identifizierten „idea-units“ in den Interviewtranskripten.

Im ersten Auswerteschritt ergaben sich die folgenden Analysekategorien, die auch die wichtigsten Fragen aus dem Interviewleitfaden (Anhang B) widerspiegeln:

- Kommunikationswege
- Entscheidungsträger
- förderliche Rahmenbedingungen
- hinderliche Rahmenbedingungen

Zusätzlich wurden die im Interview integrierten Ratingfragen berücksichtigt.

Die beiden Kategorien förderliche und hinderliche Rahmenbedingungen wurden in mehreren Schritten weiter ausdifferenziert. Die hier aufgeführten Oberkategorien waren handlungsleitend bei der Bestimmung der für die untersuchte Fragestellung relevanten „idea-units“.

- genannte förderliche Rahmenbedingungen
 - Unterstützung durch Vorgesetzte
 - Unterstützung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit
 - Kooperation der Kollegen
 - Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch die Vorgesetzten
 - Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Kollegen
 - förderliche Prozesse / Arbeitsorganisation
 - klar geregelte Zuständigkeiten
 - Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch
 - Sonstiges

- genannte hinderliche Rahmenbedingungen
 - mangelnde Unterstützung des Vorgesetzten
 - mangelnde Unterstützung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit
 - mangelnde Kooperation der Kollegen
 - mangelnde Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Vorgesetzte
 - mangelnde Anerkennung /Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Kollegen
 - Prozesse / Arbeitsorganisation die sicherheitsgerechtem Verhalten widersprechen
 - zu wenig Zeit / zu hohe Arbeitsbelastung
 - mangelnde Finanzen / hohe Kosten
 - Sonstiges

Im Kapitel 8.3.3 sind die Ergebnisse der Interviews für die vier Beispiele zur Typologie ausführlich dargestellt. Diese Schilderung gibt einen guten Einblick in die Sprache und Denkweise der Interviewten. Dieser Zugang zum Forschungsobjekt sollte zum Verständnis der weiteren Auswertung beitragen.

In Kapitel 2 wurden verschiedene Umfeldfaktoren genannt, die den Erfolg oder das Wohlbefinden von Mitarbeitern beeinflussen können. Nach diesen fünf Kategorien kann ein Arbeitsumfeld analysiert werden:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Arbeitsaufgabe2. Arbeitsorganisation3. soziale Faktoren4. Arbeitsumgebung5. Arbeitsmittel |
|--|

Abbildung 93: Analyse des Arbeitsumfelds

Wie bei den Analysen auf der Verhaltensebene bereits angemerkt, ergänzen sich die Perspektiven einer 360°-Befragung gegenseitig und ergeben gemeinsam das gesamte Bild. Aus diesem Grund werden in diesem Abschnitt die wichtigsten, d.h. am häufigsten genannten Faktoren, getrennt nach Sicherheitsbeauftragten, Kollegen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Vorgesetzten geordnet, dargestellt werden. Die Auswertung geht dabei im Vergleich zu dem obigen Abschnitt eine Abstraktionsebene zurück, näher an die Interviews. Die Perspektiven werden am Ende des Kapitels zusammengefasst um so einen umfassenderen Blick in die Wirkzusammenhänge am Arbeitsplatz zu vermitteln.

Die wichtigsten hinderlichen und förderlichen Faktoren aus Sicht der Sicherheitsbeauftragten

Die Auswertung der Interviews ergab folgendes Bild aus Sicht der Sicherheitsbeauftragten. In der Tabelle werden Kategorien genannt (max. die fünf häufigsten).

8. ERGEBNISDARSTELLUNG

	Unterstützung durch Vorgesetzte	Unterstützung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit	Kooperation der Kollegen	Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Vorgesetzten	Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Kollegen	förderliche Prozesse / Arbeitsorganisation	klar geregelte Zuständigkeiten	Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch	Sonstiges
1.	Der Vorgesetzte engagiert sich für Sicherheit (Vorbild) und setzt sich ggf. durch	Die Fachkraft für Arbeitssicherheit ist als Berater ansprechbar gibt Tipps	Die Kollegen kooperieren und halten sich an Verhaltensregeln	Die Autorität des Sicherheitsbeauftragten wird von den Vorgesetzten anerkannt	Die Autorität der Sicherheitsbeauftragten wird von den Kollegen anerkannt. Sie akzeptieren seine Hinweise	Die Position des Sicherheitsbeauftragten erlaubt ihm, einen besonders guten Einblick in die Arbeit der Kollegen	Klare Zuständigkeiten, wer Reparaturen etc. in Auftrag gibt /organisiert	Es wird ein Erfahrungsaustausch angeboten	sonstiges
2.	Gemeldete Mängel werden zeitnah behoben		Kollegen tragen dem Sicherheitsbeauftragten Informationen (z.B. Mängel) zu			abgestimmte Arbeitsprozesse	alle Ansprechpartner sind bekannt	Schulungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheit	
3.	Schulungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheit		Die Kollegen kümmern sich selbst aktiv um ihre eigene Sicherheit (z.B. Reparaturen an den Autos)						
4.	Vorgesetzte sind ansprechbar, erreichbar								
5.	gute Informationen zu Arbeitssicherheit durch den Vorgesetzten								

Tabelle 32: förderliche Bed., Sicherheitsbeauftragte

8. ERGEBNISDARSTELLUNG

	mangelnde Unterstützung des Vorgesetzten	mangelnde Unterstützung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit	mangelnde Kooperation der Kollegen	mangelnde Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Vorgesetzte	mangelnde Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Kollegen	Prozesse / Arbeitsorganisation, die sicherheitsgerechtem Verhalten widersprechen	zu wenig Zeit / zu hohe Arbeitsbelastung	mangelnde Finanzen / hohe Kosten	Sonstiges
1.	Der Vorgesetzte kommuniziert im Unternehmen die Wichtigkeit der Arbeitssicherheit nicht ausreichend	zu wenige externe Kontrollen durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit	Desinteresse / geringes Verständnis Rücksichtslosigkeit der Kollegen	Die Autorität des Sicherheitsbeauftragten wird von den Kollegen in Frage gestellt	Die Autorität des Sicherheitsbeauftragten wird von den Kollegen in Frage gestellt	gemeldete Mängel werden erst mit Verzögerungen oder fehlerhaft beseitigt	zu wenig Zeit / zu hohe Arbeitsbelastung um Sicherheitshinweise umzusetzen	Arbeitssicherheit steht hinter den Kostenfragen zurück	keine klar geregelten Zuständigkeiten und Aufgaben des Sicherheitsbeauftragten
2.	Der Vorgesetzte behebt gemeldete Mängel nicht oder nur mit Verzögerungen		Kollegen verstoßen bewusst wider besseren Wissens gegen Vorschriften (z.B. bei PSA, Pflege der Fahrräder)			bauliche Mängel oder zu enge Räume im ZSP behindert sicheres Verhalten	zu wenig Zeit für Erklärungen gegenüber den Kollegen		sonstiges
3.	Die Vorgesetzten unterstützen den Sicherheitsbeauftragten zu wenig mit Freiräumen und Informationen		Die Kollegen wollen schnell fertig werden (und nach Hause)			zu wenige Fahrräder bzw. fehlendes oder schlechtes Material	Der Zeitmangel führt dazu, dass das Ehrenamt "Sicherheitsbeauftragten" zurückgegeben wird		
4.	Der Vorgesetzte respektiert den Sicherheitsbeauftragten nicht					Der Sicherheitsbeauftragte hat zu wenig Handlungsspielraum	Zunehmende Mehrbelastung und Einengungen (z.B. Urlaubsbeschränkung) frustriert die Zusteller		
5.						zu wenige Ablagekästen / Fahrräder werden überladen			

Tabelle 33: hinderliche Bed., Sicherheitsbeauftragte

8. ERGEBNISDARSTELLUNG

	Unterstützung durch Vorgesetzte	Unterstützung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit	Kooperation der Kollegen	Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Vorgesetzten	Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Kollegen	förderliche Prozesse / Arbeitsorganisation	klar geregelte Zuständigkeiten	Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch	Sonstiges
1.	Der Vorgesetzte engagiert sich für Sicherheit (Vorbild) und setzt sich ggf. durch	Die Fachkraft für Arbeitssicherheit ist als Berater ansprechbar gibt Tipps	Die Kollegen kümmern sich selbst aktiv um ihre eigene Sicherheit (z.B. Reparaturen an den Autos)	k.A.	Die Autorität der Sicherheitsbeauftragten wird von den Kollegen anerkannt. Sie akzeptieren seine Hinweise	Die Position des Sicherheitsbeauftragten erlaubt ihm, einen besonders guten Einblick in die Arbeit der Kollegen	klare Zuständigkeiten, wer Reparaturen etc. in Auftrag gibt /organisiert	k.A.	Der Sicherheitsbeauftragte ist bekannt
2.	Gemeldete Mängel werden zeitnah behoben		Kollegen tragen dem Sicherheitsbeauftragten Informationen (z.B. Mängel) zu			abgestimmte Arbeitsprozesse			Sonstiges
3.	Schulungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheit		Die Kollegen kooperieren und halten sich an Verhaltensregeln						
4.	Vorgesetzte sind ansprechbar, erreichbar								
5.									

Tabelle 34: förderliche Bed., Kollegen

8. ERGEBNISDARSTELLUNG

	mangelnde Unterstützung des Vorgesetzten	mangelnde Unterstützung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit	mangelnde Kooperation der Kollegen	mangelnde Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Vorgesetzte	mangelnde Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Kollegen	Prozesse / Arbeitsorganisation, die sicherheitsgerechtem Verhalten widersprechen	zu wenig Zeit / zu hohe Arbeitsbelastung	mangelnde Finanzen / hohe Kosten	Sonstiges
1.	Der Vorgesetzte kommuniziert im Unternehmen die Wichtigkeit der Arbeitssicherheit nicht ausreichend	zu wenige externe Kontrollen durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit	Desinteresse / geringes Verständnis Rücksichtslosigkeit der Kollegen	Die Sicherheitsbeauftragte hat gelegentlich mit Vorurteilen gegenüber Frauen zu kämpfen	Die Autorität des Sicherheitsbeauftragten wird von den Kollegen in Frage gestellt	zu wenige Fahrräder bzw. fehlendes oder schlechtes Material	zu wenig Zeit / zu hohe Arbeitsbelastung um Sicherheitshinweise umzusetzen	Arbeitssicherheit steht hinter den Kostenfragen zurück	sonstiges
2.	Der Vorgesetzte behebt gemeldet Mängel nicht oder nur mit Verzögerungen		Kollegen verstoßen bewusst wider besseren Wissens gegen Vorschriften (z.B. bei PSA, Pflege der Fahrräder)			Gefahren im Straßenverkehr/ bei der Zustellung	zu wenig Zeit für Erklärungen gegenüber den Kollegen		
3.	Der Vorgesetzte kommuniziert im Unternehmen die Wichtigkeit der Arbeitssicherheit nicht ausreichend		Der Sicherheitsbeauftragte ist nicht notwendig			Die Arbeitsorganisation erschwert den Kontakt mit den Kollegen (Arbeitszeiten, Einsatzort)	Der Zeitmangel führt dazu, dass das Ehrenamt Sicherheitsbeauftragten zurückgegeben wird		
4.	Der Vorgesetzte behebt gemeldet Mängel nicht oder nur mit Verzögerungen		Die Kollegen wollen schnell fertig werden (und nach Hause)			zu wenige Ablagekästen / Fahrräder werden überladen			
5.						Gemeldete Mängel werden erst mit Verzögerungen oder fehlerhaft beseitigt			

Tabelle 35: hinderliche Bed., Kollegen

8. ERGEBNISDARSTELLUNG

	Unterstützung durch Vorgesetzte	Unterstützung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit	Kooperation der Kollegen	Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Vorgesetzten	Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Kollegen	förderliche Prozesse / Arbeitsorganisation	klar geregelte Zuständigkeiten	Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch	Sonstiges
1.	Der Vorgesetzte engagiert sich für Sicherheit (Vorbild) und setzt sich ggf. durch	Die Fachkraft für Arbeitssicherheit ist als Berater ansprechbar gibt Tipps	k.A.	Die Autorität des Sicherheitsbeauftragten wird von den Vorgesetzten anerkannt	Die Autorität der Sicherheitsbeauftragten wird von den Kollegen anerkannt. Sie akzeptieren seine Hinweise	abgestimmte Arbeitsprozesse	klare Zuständigkeiten, wer Reparaturen etc. in Auftrag gibt /organisiert	Es wird ein Erfahrungsaustausch angeboten	Schulungen legitimieren den Sicherheitsbeauftragten
2.	Gemeldete Mängel werden zeitnah behoben							Fachkraft für Arbeitssicherheit und Sicherheitsbeauftragter stehen in fachlichem Austausch.	
3.	Der Vorgesetzte stärkt die Stellung des Sicherheitsbeauftragten							Schulungen zu Arbeitssicherheit und Gesundheit	
4.	Vorgesetzte sind ansprechbar, erreichbar								
5.									

Tabelle 36: förderliche Bed., Fachkraft für Arbeitssicherheit

8. ERGEBNISDARSTELLUNG

	mangelnde Unterstützung des Vorgesetzten	mangelnde Unterstützung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit	mangelnde Kooperation der Kollegen	mangelnde Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Vorgesetzte	mangelnde Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Kollegen	Prozesse / Arbeitsorganisation, die sicherheitsgerechtem Verhalten widersprechen	zu wenig Zeit / zu hohe Arbeitsbelastung	mangelnde Finanzen / hohe Kosten	Sonstiges
1.	Der Vorgesetzte kommuniziert im Unternehmen die Wichtigkeit der Arbeitssicherheit nicht ausreichend	zu wenige externe Kontrollen durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit	Desinteresse / geringes Verständnis Rücksichtslosigkeit der Kollegen	k.A.	k.A.	zu wenige Fahrräder bzw. fehlendes oder schlechtes Material	zu wenig Zeit / zu hohe Arbeitsbelastung um Sicherheitshinweise umzusetzen	Arbeitssicherheit steht hinter den Kostenfragen zurück	Sonstiges
2.	Die Vorgesetzten unterstützt den Sicherheitsbeauftragte zu wenig mit Freiräumen und Informationen					Die Arbeitsorganisation erschwert den Kontakt mit den Kollegen (Arbeitszeiten, Einsatzort)			
3.						gemeldete Mängel werden erst mit Verzögerungen oder fehlerhaft beseitigt			
4.						bauliche Mängel oder zu enge Räume im ZSP behindert sicheres Verhalten			
5.						Informationsfluss zu Sicherheitsfragen schlecht organisiert			

Tabelle 37: hinderliche Bed., Fachkraft für Arbeitssicherheit

	Unterstützung durch Vorgesetzte	Unterstützung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit	Kooperation der Kollegen	Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Vorgesetzten	Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Kollegen	förderliche Prozesse / Arbeitsorganisation	klar geregelte Zuständigkeiten	Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch	Sonstiges
1.	Der Vorgesetzte engagiert sich für Sicherheit (Vorbild) und setzt sich ggf. durch	Die Fachkraft für Arbeitssicherheit ist als Berater ansprechbar gibt Tipps	k.A.	k.A.	k.A.	abgestimmte Arbeitsprozesse	klare Zuständigkeiten, wer Reparaturen etc. in Auftrag gibt /organisiert	Es wird ein Erfahrungsaustausch angeboten	Sonstiges
2.	Gemeldete Mängel werden zeitnah behoben					Die notwendige Schutzausrüstung wird bereitgestellt			
3.									
4.									
5.									

Tabelle 38: förderliche Bed., Vorgesetzte

8. ERGEBNISDARSTELLUNG

	mangelnde Unterstützung des Vorgesetzten	mangelnde Unterstützung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit	mangelnde Kooperation der Kollegen	mangelnde Anerkennung der Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Vorgesetzte	mangelnde Anerkennung Autorität des Sicherheitsbeauftragten durch Kollegen	Prozesse / Arbeitsorganisation die, sicherheitsgerechtem Verhalten widersprechen	zu wenig Zeit / zu hohe Arbeitsbelastung	mangelnde Finanzen / hohe Kosten	Sonstiges
1.	Der Vorgesetzte kommuniziert im Unternehmen die Wichtigkeit der Arbeitssicherheit nicht ausreichend	k.A.	Desinteresse / geringes Verständnis Rücksichtslosigkeit der Kollegen	k.A.	k.A.	gemeldete Mängel werden erst mit Verzögerungen oder fehlerhaft beseitigt	zu wenig Zeit / zu hohe Arbeitsbelastung um Sicherheitshinweise umzusetzen	Arbeitssicherheit steht hinter den Kostenfragen zurück	keine klar geregelten Zuständigkeiten und Aufgaben des Sicherheitsbeauftragten
2.	Die Vorgesetzten unterstützt den Sicherheitsbeauftragten zu wenig mit Freiräumen und Informationen		Kollegen verstoßen bewusst wider besseren Wissens gegen Vorschriften (z.B. bei PSA, Pflege der Fahrräder)			zu wenige Ablagekästen / Fahrräder werden überladen			
3.						zu wenige Kandidaten, um gute Leute für die Aufgabe als Sicherheitsbeauftragter auszusuchen			
4.						bauliche Mängel oder zu enge Räume im ZSP behindert sicheres Verhalten			
5.						Die Arbeitsorganisation erschwert den Kontakt mit den Kollegen (Arbeitszeiten, Einsatzort)			

Tabelle 39: hinderliche Bed., Vorgesetzte

Um die Übersichtlichkeit der wichtigsten Einflussfaktoren im Umfeld wenigstens annähernd sicherzustellen, wurde in der Darstellung der Tabellen auf die genauen Häufigkeitsangaben und Relationen verzichtet. Diese können bei Bedarf in Anhang E unter dem Punkt „Vergleich der Perspektiven“ nachgeschlagen werden. Außerdem wurde die Anzahl der Kategorien pro Spalte auf die fünf wichtigsten begrenzt.

Förderliche Bedingungen - Sicherheitsbeauftragte

Für den Sicherheitsbeauftragten kann festgestellt werden, dass die wahrgenommene Unterstützung durch den Vorgesetzten der wesentliche förderliche Faktor ist. Wenn der Vorgesetzte sich für die Sicherheit engagiert durchsetzt und Mängel zeitnah behebt, hat der Sicherheitsbeauftragte den Eindruck, am meisten mit seiner Tätigkeit bewirken zu können.

Wesentlich ist ebenso das Verhalten der Kollegen. Wenn diese kooperieren, ihm manchmal auch Hinweise geben und sich an die Sicherheitsregeln halten, ist der Sicherheitsbeauftragte erfolgreich. Dies funktioniert vor allem gut, wenn die Kollegen seine Autorität als Fachmann anerkennen.

Als dritter Faktor ist der Erfahrungsaustausch für den Sicherheitsbeauftragten wesentlich für seinen Erfolg im Betrieb. Klar geregelte Zuständigkeiten oder die Rolle der Fachkraft für Arbeitssicherheit treten dabei in den Hintergrund.

Hinderliche Bedingungen – Sicherheitsbeauftragte

Auf der anderen Seite ist die hohe Arbeitsbelastung und die damit einhergehende zu wenige Zeit der ausschlaggebende Grund, warum der Sicherheitsbeauftragte mit seiner Aufgabe nicht die volle Durchschlagkraft entwickeln kann. Dies ist ein ganz wesentlicher Faktor. Es geht sogar soweit, dass zwei der Befragten das Amt wieder aufgeben wollten, weil sie aufgrund der zeitlichen Enge keinen Sinn mehr darin sahen.

Häufig werden Mängel erst sehr verzögert behoben. Dies wird als besonders hinderlich erlebt. Ebenso bauliche Mängel, die teilweise nicht mit vertretbarem Aufwand zu verändern sind, schaffen ein Gefühl der Hilflosigkeit und Resignation. Dazu tragen auch schlechte Arbeitsmittel und geringer Entscheidungsspielraum bei. Ebenso ist die Organisation der Auslieferungsfahrten nur nach monetären Aspekten orientiert, so dass die Arbeit unter einer für die Mitarbeiter schlechten Streckenführung leidet und die Bereitschaft steigt, Vorschriften zu übertreten, um trotzdem schnell fertig zu werden.

Auf der Seite der Kollegen erleben die Sicherheitsbeauftragten häufig Desinteresse, Unverständnis und Rücksichtslosigkeit in Bezug auf Sicherheitsfragen. Auch beobachten sie, dass Kollegen wider besseren Wissens gegen Sicherheitsvorschriften verstoßen. Z.B. tragen sie keine Schutzschuhe oder halten sich nicht an die Gewichtsgrenzen bei der Auslieferung.

Ein weiterer schwieriger Faktor ist die manchmal ausbleibende Unterstützung durch den Vorgesetzten. Wenn er den Sicherheitsbeauftragten, der keine eigene Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse hat, alleine lässt, erschwert dies dessen Arbeit stark.

Förderliche Bedingungen - Kollegen

Aus Sicht der Kollegen spielt die direkte Unterstützung des Sicherheitsbeauftragten durch den Vorgesetzten zwar eine wichtige aber doch zweitrangige Rolle. Sie erleben sich selbst vermehrt als die unterstützenden Faktoren, indem sie sich aktiv selbst um Sicherheit kümmern, dem Sicherheitsbeauftragten relevante Informationen zutragen und sich kooperativ verhalten.

Ein anderer wichtiger Punkt ist, ob der Sicherheitsbeauftragte von seinen Kollegen anerkannt wird, was ihm seinen Erfolg am Arbeitsplatz erleichtert.

Hinderliche Bedingungen - Kollegen

Auffällig ist, dass die Kollegen deutlich mehr hinderliche Faktoren identifizieren als förderliche. Im Vordergrund stehen dabei die hohe Arbeitsbelastung der Belegschaft sowie, dass sie sich vom Sicherheitsbeauftragten, der selber in Zeitnot ist, schlecht informiert fühlen.

Genauso wichtige Punkte sind Arbeitsorganisation und betriebliche Prozesse. Der Sicherheitsbeauftragte ist häufig nicht am selben Ort wie die anderen Mitarbeiter, z.B. wenn er ausliefert. Gefahren liegen zudem häufig im Straßenverkehr und nicht so sehr auf dem Betriebsgelände, zwei Faktoren, die den Sicherheitsbeauftragten hindern, seiner Arbeit intensiv nachzukommen. Zudem sind die Arbeitsmittel und Fahrzeuge von schlechter Qualität und fallen häufig aus. Die Kollegen gehen hohe Risiken ein, wenn sie aus Zeitgründen mit beschädigten Fahrzeugen weiterfahren. Grund: Reparaturen und andere Mängelbeseitigungen dauern zu lange. Zudem wird ein schlechter Informationsfluss in Sicherheitsfragen beklagt.

Förderliche Bedingungen – Fachkräfte für Arbeitssicherheit

Wie die Sicherheitsbeauftragten sehen die „offiziellen“ Fachkräfte für Arbeitssicherheit die Unterstützung des Vorgesetzten als den entscheidenden Punkt an. Dazu gehört das Engagement des Vorgesetzten für die Sicherheit im Betrieb, dass Mängel zeitnah behoben

werden und der Vorgesetzte die Stellung des Sicherheitsbeauftragten gegenüber den Kollegen stärkt. Auch die Erreichbarkeit des Vorgesetzten spielt eine Rolle.

Den anderen Schwerpunkt sehen die Fachkräfte für Arbeitssicherheit im Erfahrungsaustausch für die Sicherheitsbeauftragten sowie in der Akzeptanz, die er bei den Kollegen genießt. Abgestimmte Arbeitsprozesse können ebenfalls positiv wirken.

Hinderliche Bedingungen - Fachkräfte für Arbeitssicherheit

Perpektivübergreifend ist der Zeitmangel und die Arbeitsbelastung der wesentliche hinderliche Faktor. Hinsichtlich der Arbeitsorganisatorischen Fragen nennen die Fachkräfte eine Reihe von Punkten, wobei sich aber kein eindeutiger Schwerpunkt identifizieren lässt. Schlechtes Material (Arbeitsmittel), bauliche Mängel gehören dazu ebenso wie verzögerte Behebung gemeldeter Schäden und schlechter Informationsfluss.

Genauso kritisch ist ihrer Meinung nach aber auch eine mangelnde Unterstützung durch den Vorgesetzten, wenn dieser die Wichtigkeit der Arbeitssicherheit im Unternehmen nicht ausreichend kommuniziert und den Sicherheitsbeauftragten nicht mit notwendigen Freiräumen und Informationen unterstützt. Dies wird teilweise durch Kostenfragen noch verschärft.

Auf Seiten der Kollegen sehen die Fachkräfte für Arbeitssicherheit vor allem das Desinteresse der Kollegen am Thema Sicherheit als kontraproduktiv.

Etwas Selbstkritik bringen die Fachkräfte für Arbeitssicherheit auch an. Sie würden sich wünschen, dass sie mehr Gelegenheiten nutzen würden, um als Externe die Betriebe auf sicherheitsrelevante Punkte zu überprüfen.

Förderliche Bedingungen - Vorgesetzte

Die Vorgesetzten sind sich ihrer Rolle im System der Arbeitssicherheit durchaus bewusst. Das kann man ihren Aussagen in den Interviews entnehmen, auch wenn, wie die vielen Hinweise auf hinderliches Verhalten der Vorgesetzten zeigen, nicht immer entsprechende Taten folgen.

Die Vorgesetzten erkennen ihre Rolle als Vorbild und dass ihr Engagement für Sicherheit den Sicherheitsbeauftragten unterstützt. Auch das zeitnahe Beheben von Mängeln erleichtert dem Sicherheitsbeauftragten sein Wirken.

Genauso wichtig sehen sie die auf Sicherheitsfragen abgestimmten Arbeitsprozesse und dass notwendige Schutzausrüstung bereitgestellt wird und Zuständigkeiten klar kommuniziert werden.

Hinderliche Bedingungen - Vorgesetzte

Als hinderlich erleben die Vorgesetzten in erster Linie hinderliche Aspekte in der Arbeitsorganisation und in den Ablaufprozessen. Sie räumen ein, dass Mängel teilweise erst sehr spät behoben werden, dass es nicht genügend Ablagekästen für die Fahrradzusteller gibt. Zudem sehen sie bauliche Mängel, die nicht oder nicht so einfach behoben werden können.

Ein anderer wichtiger Faktor ist, wie bei allen anderen Befragten, der Zeitmangel und die hohe Arbeitsbelastung, mit der auch das beobachtbare Desinteresse und teilweise die Rücksichtslosigkeit der Kollegen in Sicherheitsaspekten zusammenhängt. Es kommt vor, dass Mitarbeiter trotz besseren Wissens aufgrund des Zeitdrucks gegen Sicherheitsbestimmungen bewusst verstoßen. Auch aus Kostengründen können manche Wünsche der Sicherheitsbeauftragten und der Belegschaft nicht berücksichtigt werden, wenn der momentane Zustand noch im gesetzlichen Rahmen ist, obwohl sie sinnvoll sind.

Mangelnde Unterstützung des Sicherheitsbeauftragten von ihrer Seite erkennen sie ebenfalls als hinderlich an. Vor allem, wenn der hohe Stellenwert von Arbeitssicherheit nicht ausreichend durch sie kommuniziert wird. Die Tatsache, dass der Sicherheitsbeauftragte keine Entscheidungsbefugnisse hat, sehen sie durchaus als schwierig, aber auch so gewollt.

Bezug der Auswertung zur Theorie

In Kapitel 2 wurden verschiedene Forschungsergebnisse und Konzepte zur Prävention im Arbeitsschutz vorgestellt. Dabei kam klar heraus, dass eine situative Betrachtung dem heutigen Stand der Forschung entspricht. Das bedeutet, dass weder die Person alleine noch die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz alleine Ursache für Sicherheitsrisiken und Gesundheitsgefahren sein können sondern immer ein Zusammenspiel beider Seiten in einer konkreten Situation.

Wenn man den Arbeitsplatz auf förderliche und hinderliche Faktoren untersucht, ist der Bezug zu Ressourcen-Belastungsmodellen, wie sie sich in der Gesundheitspsychologie z.B. beim Thema Stressbewältigung finden, nahe liegend (vgl. z.B. Bundesverband der Unfallkassen, 2005; Cooper et al., 2001 oder Hoyos und Wenninger, 1995).



Abbildung 94: Situative Einflüsse am Arbeitsplatz

Die Abbildung zeigt Quellen von Ressourcen und Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz. Die Relation der arbeitsbedingten Belastungen zu den internen und externen Ressourcen ergibt die Stärke der Beanspruchung einer einzelnen Person durch eben jene Belastungen.

Während externe Ressourcen in der Umwelt zu finden sind, finden sich interne Ressourcen in einer Person. Dazu gehören vor allem auch Kompetenzen. Je besser die Kompetenzen einer Person den Belastungen einer Situation entsprechen, desto geringer ist die erlebte Beanspruchung.

Wenn man diese Überlegungen auf das Transferumfeld überträgt, zeigt sich, dass ein Sicherheitsbeauftragter umso besser seine Kompetenzen am Arbeitsplatz zum Nutzen des Betriebs einsetzen kann, wenn die Umfeldbedingungen nicht zu viele hinderliche Faktoren (Belastungen) aufweisen bzw. wenn seine Kompetenzen (interne Ressourcen) und förderliche Faktoren (externe Ressourcen) gemeinsam die hinderlichen Faktoren ausgleichen können.

Bevor diese Überlegungen weiter ausgeführt werden, wird zunächst auf die Überprüfung eingegangen, ob die gefundenen hinderlichen und förderlichen Faktoren in dem oben skizzierten Modell aus der Literatur vollständig abgebildet werden.

In Anhang E ist die tabellarische Übersicht aufgenommen, die zeigt, dass alle in den obigen Tabellen aufgeführten Kategorien als auch die weiteren, aus Übersichtsgründen hier nicht aufgeführten Auswertekategorien, in das Schema des Modells in Abbildung 95 eingefügt werden können. Das gilt sowohl für die im Arbeitsumfeld gefundenen förderlichen als auch hinderlichen Faktoren. Von daher scheint es legitim, dieses Modell in Bezug auf die vorliegenden Ergebnisse näher zu betrachten.

Bei der Zuordnung der empirisch gewonnen Kategorien zu den theoretischen ergab sich eine interessante Schwerpunktsetzung, die die Ergebnisse der Analyse auf der Kompetenz- oder Verhaltensebene (s.o.) unterstützt. Diese(r) Schwerpunkt(e) werden in der Tabelle sichtbar. Eingetragen sind, der besseren Vergleichbarkeit wegen, die relativen Häufigkeiten in der Summe über alle 360°-Perspektiven

	Arbeits- aufgabe	Arbeits- organisation	<i>Führung</i>	Summe	soziale Faktoren	Arbeits- umgebung	Arbeits- mittel
Förderliche Faktoren	0%	50%	35%	85%	15%	0%	0%
Hinderliche Faktoren	7%	41%	24%	66%	14%	7%	7%

Tabelle 40: Schwerpunktkategorien des Arbeitsumfelds im Abgleich zu Theorie

Die förderlichen Faktoren fallen überwiegend in die theoretische Kategorie „Arbeitsorganisation“. Insgesamt macht diese Kategorie 85% aller Nennungen aus. Beim Kategorienabgleich fiel auf, dass die Mehrzahl dieser Nennungen in die Kategorie Führung fällt (35%). Der einzige andere Punkt sind die sozialen Faktoren, die in der Kompetenzanalyse oben im Kapitel bereits hervorgehoben wurden. Diese Zahlen bestätigen die Bedeutung der Arbeitsorganisation und eine konzertierte Planung von Personal- und Organisationsentwicklung. Gelerntes kann leichter angewandt werden, wenn die Arbeitsorganisation darauf abgestimmt ist, insbesondere wenn der Vorgesetzte das neue Verhalten unterstützt und wenn die sozialen Einflüsse am Arbeitsplatz dieses Verhalten akzeptieren oder evtl. sogar fördern.

Wesentlich differenzierter stellt sich das Bild bei den hinderlichen Faktoren dar. Diese Kategorien weisen im übrigen auch größere absolute Häufigkeiten auf (ca. 1/3 mehr Nennungen als bei den förderlichen Faktoren).

Die Arbeitsaufgabe an sich, z.B. die eingeschränkten Entscheidungsbefugnisse des Sicherheitsbeauftragten, ist ein wichtiger Punkt. Trotzdem dominiert die Arbeitsorganisation auch hier stark (66%, davon 24% zur Unterkategorie „Führung“). Eine Führungskraft kann die Arbeit des Sicherheitsbeauftragten erleichtern, indem er ihn stärkt und als Vorbild Sicherheitsfragen priorisiert, oder er kann ihn schwächen, wenn er ihn in seinem Amt nicht anerkennt, Mängelmeldungen verschleppt und den Arbeitsdruck erhöht, also durch sein Handeln demonstriert, dass der Wunsch nach sicherheitsgerechtem Verhalten nicht so ernst gemeint sein kann. Zusätzlich steht in einigen Betrieben die Routenplanung bei der Auslieferung - als Beispiel für klassische Arbeitsorganisation - im Gegensatz zu den einzuhaltenden Sicherheitsvorschriften hinsichtlich der Beladung von Fahrzeugen. Die

sozialen Faktoren haben hier ungefähr das gleiche Gewicht wie bei den förderlichen Faktoren. Arbeitsumgebung und Arbeitsmittel kommen hinzu. Die Arbeitsumgebungsfaktoren liegen zum großen Teil im Straßenverkehr außerhalb des Betriebs. Die Nennungen zu den Arbeitsmitteln sprechen von Material und Fahrzeugen, die nicht dem Qualitäts- und damit langfristig den Sicherheitsstandards genügen. Das führt zu hohem Verschleiß und häufigen Reparaturen, die wiederum kostenintensiv sind.

Diese Beispiele zeigen, dass die empirischen Kategorien sich in die theoretischen übertragen lassen und dass die hinderlichen Faktoren nicht nur die Arbeit der Sicherheitsbeauftragten torpedieren sondern gleichzeitig die Kosten für das Unternehmen in die Höhe treiben. Dies, obwohl doch durch den Verzicht auf Sicherheit gespart werden sollte.

Unternehmensspezifische Lösungsansätze

Um den Anspruch auf Praxisrelevanz, der im Laufe der Ausführungen untermauert werden konnte, noch einmal zu betonen, werden in den nächsten Abschnitten fünf Problemsituationen, die in einigen oder allen untersuchten Betrieben berichtet wurden vorgestellt und exemplarisch eine Lösungsstrategie empfohlen.

1. Ablagefahrten

In den Betrieben, die Sendungen per Fahrrad an die Kunden zustellen, hat sich gezeigt, dass die Ablagekästen, in denen die Mitarbeiter Sendungen auf ihr Fahrrad nachladen, zu spät beliefert werden. Die Zusteller sind früher an den Nachladestationen als die Spedition, die die Fahrten ausführt. Der Zusteller muss also warten und wird mit seiner Tour später fertig. Das führt dazu, dass die Zusteller ihre Räder überladen, um weniger Wartezeiten in Kauf nehmen zu müssen, mit der Folge, dass die Räder schneller verschleifen und die Sicherheit im Straßenverkehr gefährdet ist.

Eine Analyse der Situation ergab, dass die Ablagefahrten nicht mit den Zeitplänen der Zusteller abgestimmt sind, sondern auf den kürzesten Weg optimiert sind. Die Spedition fährt also so, dass sie schnellstmöglich alle Kästen beliefert ohne die Reihenfolge zu beachten, in der die Zusteller die Kästen anfahren und neue Sendungen aufladen. Eine Abstimmung der Speditionsfahrten mit den Zustellerrouen würde die Arbeit beschleunigen, den Verschleiß reduzieren und die Sicherheit im Straßenverkehr erhöhen.

2. Fahrradreparatur

Im Zusammenhang mit dem ersten Problemfall steht der zweite, zumindest anteilig. Die Fahrräder können nicht in jedem Betrieb direkt repariert werden. Teilweise gibt es nur an bestimmten Tagen Reparaturmöglichkeiten und teilweise nicht ausreichend Ersatzräder, Als Folge davon teilen sich mehrere Zusteller ein Rad, fühlen sich aber nicht mehr so sehr für die Räder verantwortlich, weil es nicht mehr „ihr“ Rad ist. Die Folgen sind mangelnde Sorgfalt im Umgang, mehr Schäden, wiederum Reparaturzeiten und -kosten. Einige Mitarbeiter benutzen lieber ihr defektes und nicht sicherheitsgerechte Rad, als es in die Werkstatt zu geben, weil sie keine fremden Räder nutzen möchten oder Angst haben, kein Ersatzrad zur Verfügung zu bekommen.

Die individuelle Zuordnung von Rädern würde das Verantwortungsgefühl für die Funktionsfähigkeit und den Werterhalt und gleichzeitig die Sicherheit erhöhen, was jedoch die Anschaffung zusätzlicher Räder bedeuten würde.

3. Arbeitszeitregelungen

Die Arbeitszeitregel erlaubt, dass die Zusteller nach Hause gehen können, sobald sie alle Sendungen ausgeliefert haben. Somit sind sie bemüht, die Arbeit so schnell wie möglich zu erledigen. Was den Kunden freut, da er die Lieferung früh bekommt, ist aus sicherheitsrelevanten Überlegungen kritisch zu betrachten. Der ohnehin schon hohe Arbeits- und Zeitdruck wird durch den Wunsch, früh nach Hause gehen zu können von den Mitarbeitern eigenständig weiter erhöht. Sie arbeiten noch schneller und sind weniger bereit, langsame, aber sichere Wege zu gehen. Sie verzichten auf Schutzschuhe, heben und tragen falsch, beachten Verkehrsregeln weniger, etc ... alles negative Folgen, die die Unfallwahrscheinlichkeit erhöhen und zudem das subjektive und auch objektive Stresserleben der Zusteller negativ beeinflusst.

Daher wäre zu prüfen, ob die Einführung fester Arbeitszeiten hier eine Lösung wäre, und zwar auch unter der Berücksichtigung möglicher negativer Folgen, wie z.B.:

- Verlust von Attraktivität des Arbeitsplatzes durch teilweise Selbstbestimmung des Verhaltens sowie
- Schnelligkeit der Zustellung.

Eine konkrete Lösung könnte in diesem Rahmen durchaus individuell für jede Betriebseinheit, am besten durch die Beteiligung aller Betroffenen, gefunden werden.

4. Sicherheitsbeauftragter den Kollegen unbekannt

In einigen größeren, städtisch geprägten Betrieben sind die Sicherheitsbeauftragten nur einem kleinen Teil der Belegschaft bekannt. Dies könnte sowohl Folge schlechter Kommunikation der Sicherheitsbeauftragten als auch der Führungskräfte sein. Das Ergebnis ist, dass die Kollegen nicht wissen, wen sie bei Fragen ansprechen können und sich auch weniger gerne etwas sagen lassen, wenn sie sich nicht sicherheitsgerecht verhalten. Dem Sicherheitsbeauftragten fehlt in der Wahrnehmung der Kollegen die Rückendeckung vom Chef, so dass sein Wirkungsgrad nur eingeschränkt sein kann.

Bessere Kommunikation in Abteilungsrunden, in der Kantine, im Dienstunterricht oder durch Aushänge könnte hier ein erster Schritt sein. Der Vorgesetzte könnte auch mit dem Sicherheitsbeauftragten gemeinsam durch den Betrieb gehen, ihn den Kollegen persönlich vorstellen und sie über seine Aufgaben informieren und somit klar kommunizieren, dass er ein wichtiges „Ehrenamt“ wahrnimmt.

5. Vorbildverhalten der Vorgesetzten (Druck, Routenplanung, weniger Räder, keine Kommunikation im Betrieb)

Der fünfte Punkt ist sozusagen die Quint-Essenz aus den vier vorherigen Problembeispielen. Wie in allen Beispielen deutlich wurde, können einfache Entscheidungen auf der Führungsebene diese Probleme beheben.

Diese Ansätze sind hier noch einmal aufgeführt:

- A) ein präziserer Auftrag an die Spedition, die Routen besser abzustimmen und die Bereitschaft für deren Fahrten, die dann länger dauern, etwas mehr Geld auszugeben.
- B) Die Anschaffung zusätzlicher Fahrräder und individuelle Zuordnung der Fahrräder. Auch diese Entscheidung wäre eine Investition, die im ersten Schritt Geld kostet, mit der Zeit durch weniger Reparaturen und Unfälle sich amortisiert.
- C) Die Umstellung der Arbeitszeitregelung wäre kostenneutral zu bewerkstelligen, würde aber ggf. Widerstand bei der Belegschaft hervorrufen.
- D) Die Vorstellung des Sicherheitsbeauftragten würde nur wenig Aufwand bedeuten, aber auf einer grundlegenden Ebene Unterstützung für den Sicherheitsbeauftragten generieren, da somit sichtbarer wird, dass er im Auftrag des Vorgesetzten seine Funktion ausübt.

Problem fünf ergibt sich daraus, dass viele Vorgesetzte zwar lautstark die Einhaltung der Sicherheitsvorschriften fordern, durch ihr tatsächliches Tun aber die gegenteilige Botschaft verbreiten. Für Sicherheit wird kein Geld ausgegeben, die ist es nicht wert. Für

Sicherheit wird kein Konflikt ausgetragen, das ist sie nicht wert. Für Sicherheit nehme ich mir keine extra Zeit, das ist sie nicht wert. Es ist vor diesem Hintergrund verständlich, dass die Kollegen die Hinweise des Sicherheitsbeauftragten und Sicherheitsregeln im Allgemeinen nicht so ernst nehmen.

Bei der Suche nach einer Lösung sind wie häufig die Lösungsebenen in der Struktur betrieblicher Verantwortung zu prüfen. Liegt sie auf der individuellen Verhaltensebene des verantwortlichen Vorgesetzten oder ist sie eher im organisationalen Umfeld des allgemeinen Regelwerks oder mehr in der Metaebene der allgemeinen Sicherheitskultur zu suchen. Hier wären idealerweise zunächst die Verantwortungen transparent zu machen. Auf der pragmatischen Ebene könnte die Lösung sein, etwas konsequenter für Sicherheit einzutreten, immer wieder die kleinen Probleme zu lösen und Widersprüche zu erklären, zumindest zu demonstrieren, dass der Vorgesetzte sich für Sicherheit in den Grenzen, die er in einem großen Unternehmen hat, einsetzt.

Diese Hinweise und Lösungsstrategien stehen in Einklang mit den oben berichteten Ergebnissen, dass Kommunikation (auf der Verhaltensebene / 3. Transferebene) und Führung (auf der Erfolgsebene für den Betrieb / 4. Transferebene) die wesentlichen Erfolgsfaktoren sind.

Dies soll die Zusammenfassung der Ergebnisse an dieser Stelle auch noch einmal deutlich machen