

9 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

In der Diskussion soll es vor allen Dingen um den wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt gehen, den diese Arbeit erbracht hat. Auch wenn sie den Anspruch erhebt, praxistaugliche und praxisrelevante Arbeitsmittel bereitzustellen, wie dies im Ergebnisteil auch zum Ausdruck kam, so liefert sie doch auf gleich mehreren Feldern einen wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt.

Zunächst werden die erzielten Ergebnisse zusammengefasst dargestellt und anschließend wird mit Bezug zu jeder einzelnen Forschungsfrage wie sie in Kapitel 6 und 7 gestellt wurden, ein Fazit für die gesamte Arbeit gezogen. Dabei werden neue wissenschaftliche Erkenntnisse, aber auch evtl. noch nicht vollständig beantwortete Fragen oder solche Fragen, die erst im Verlauf des Forschungsprozesses auftraten, noch einmal angesprochen.

9.1 Forschungsergebnisse aus der Seminarevaluation (t1 - t3)

Essenz der Seminarevaluation (t1 - t3)

Die Seminarevaluation (t1 - t3) konnte die Wirkung der Weiterbildung bestätigen. Die Teilnehmer konnten am Arbeitsplatz drei Monate nach den Lehrgängen Anwendungserfolge erzielen (Kapitel 6).

Überraschend war, dass es keinen oder nur einen unbedeutenden Zusammenhang zwischen wahrgenommenem Lernerfolg am Ende des Lehrgangs und dem Transfererfolg drei Monate später am Arbeitsplatz gab.

Die Analyse der genannten Gründe für die Nicht-Anwendung zeigt, dass es Hindernisse gab, die einer Anwendung des erworbenen Wissens entgegenstanden. Für geringe Transfererfolge waren in der Wahrnehmung der Sicherheitsbeauftragten überwiegend die betrieblichen Bedingungen vor Ort, d.h. im Transferumfeld verantwortlich. Insgesamt waren dies (77%) aller Transferbarrieren. Allein der Faktor Zeit und die Weigerung der Kollegen, den Aufforderungen des Sicherheitsbeauftragten nachzukommen, ergaben rund 50% der Nennungen. Im Vergleich dazu lagen insgesamt lediglich 23% im Seminar begründet. Dieser Befund war der Grund, warum die weiteren Fallstudien konzipiert wurden.

Die Ergebnisdiskussion umfasst daher neben den konkreten Antworten auf die Forschungsfragen parallel auch die Reflektion des Forschungsprozesses dieser Fallstudien.

9.2 Forschungsergebnisse aus den Fallstudien (t4 – t5)

Essenzen der Fallstudien

Erste Essenz

Das erste und wichtigste Ergebnis der vorliegenden Arbeit ist die erfolgreiche Entwicklung, Erprobung und Validierung einer praxisnahen Kompetenzmessmethode. Die Datenerhebung ist über Interviews gut in den Arbeitsalltag zu integrieren, ohne die Abläufe zu sehr zu stören. Die Auswertung ist mit entsprechender Schulung einfach und schnell. Die Ergebnisse lassen einen quantitativen als auch qualitativen Vergleich zu (Kapitel 8).

Im Rahmen dieser Entwicklung konnte die operative Kompetenzdefinition, die zunächst aus den Kompetenzmodellen von Staudt, (1997), Westera (2001), Frei (1984) und Minnamaier (2003) erarbeitet wurde, erweitert und korrigiert sowie dem betrieblichen Kontext angepasst werden. Wesentliches Merkmal ist, dass die Methodenkompetenz als eigenständige Kompetenzfacette aufgelöst und als qualitative Stufe in die anderen Facetten (fachlich, sozial, selbst bezogene Kompetenzen) integriert wurde, wodurch auch die Kompetenz-Theorie erweitert wurde (Kapitel 7). Auch weil dieses Ergebnis im Text nur einen kurzen Abschnitt einnimmt, soll an dieser Stelle betont werden, dass es sich dabei um ein besonders wichtiges und wertvolles Ergebnis dieser Arbeit handelt.

Zweite Essenz

Ferner konnte eine Typologie aus den untersuchten Betrieben entfaltet werden. Diese Typologie nimmt alle untersuchten Fälle auf und weist hinsichtlich der Häufigkeit mit der die Typen vorkommen, eine besondere Symmetrie auf. Die Betriebe können sowohl nach „harten“ oder „weichen“ Standortfaktoren als auch nach den Kompetenzen der Sicherheitsbeauftragten unterschieden werden. Wobei hohe Kompetenzen mit einem bestimmten Standorttyp korrelieren, niedrige Kompetenzen mit anderen. Somit kann die Typologie jenseits des wissenschaftlichen Erkenntnisschritts in der praktischen Anwendung als ein erstes einfaches Mittel dienen, ein Screening durchzuführen, wo am ehesten organisationale Unterstützung zu Arbeitssicherheit und Gesundheit notwendig sein könnte. Die Verallgemeinerbarkeit dieser Aussage ist auf Grundlage der vorliegenden Daten zunächst auf die Arbeit von Sicherheitsbeauftragten in dieser Branche begrenzt.

Die Typologie regt zudem weitere Forschungsfragen an, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht geklärt werden konnten. Wie in Kapitel 8 gezeigt, besteht ein Zusammenhang mit der Präventionskompetenz der Sicherheitsbeauftragten, insbesondere mit ihrer kommunikativen Kompetenz. Dagegen ließen sich keine hiermit zusammenhängenden Muster

in den förderlichen oder hinderlichen organisationalen Faktoren erkennen. Es liegt die Vermutung nahe, dass ländliche Betriebe ein besseres Umfeld bieten, da sie andere soziale Strukturen aufweisen. Beispielsweise waren in städtischen Betrieben, im Gegensatz zu den ländlichen Betrieben, die Sicherheitsbeauftragten einigen Kollegen unbekannt. Weitere Forschung wird die Frage beantworten müssen, wie diese sozialen Strukturen aussehen und ob sie sich auf andere Betriebe übertragen lassen.

Eine weitere offene Frage ist die nach dem wirtschaftlichen Erfolg der Sicherheitsbeauftragten-Lehrgänge bzw. der Tätigkeit des Sicherheitsbeauftragten. Dieser kann zwar aufgrund der vorliegenden Ergebnisse als gegeben vermutet werden. Eine Berechnung der wirtschaftlichen Auswirkungen war aufgrund fehlender Daten von z.B. Fehlzeiten und Kosten von Arbeitsschutzmaßnahmen nicht möglich.

Dritte Essenz

Die mit Hilfe des als valide bestätigten Kompetenzrasters ermittelten Kompetenzprofile der Sicherheitsbeauftragten (Kapitel 8.1) bestätigen die Nachhaltigkeit der schon in der Seminarevaluation (t1 - t3) gefundenen Transfererfolge. Auch ca. ein Jahr später lassen sich die in der Weiterbildung vermittelten und sogar darüber hinausgehende Kompetenzen bei den Sicherheitsbeauftragten finden. Das Ausmaß der gefundenen Kompetenzen weist allerdings eine große Spanne auf, wie die Quantifizierung der Profile zeigt.

Die Kompetenzraster bewegen sich, wenn man die Klassifikation von Kirkpatrick (1976) heranzieht, auf der dritten Ebene, d.h. auf der Verhaltensebene. Dies ist theoriebedingt folgerichtig, da Kompetenzen sich nach Erpenbeck und Heise (2003) grundsätzlich nur anhand von beobachtbarem Verhalten (das über die Interviews erfasst wurde) erfassen lassen.

Trotzdem ist es in den Fallstudien über die Analyse der organisationalen Bedingungen gelungen, die Evaluation um eine Stufe zu heben und die Auswirkungen des Verhaltens auf den Betrieb mit zu berücksichtigen. Dies entspricht nach Kirkpatrick der vierten Ebene.

Die Analysen der Fallstudien konnten, wie zuvor die Anwendung des Kompetenzrasters, die Aussagen aus der Seminarevaluation (t1 - t3) bestätigen bzw. unterstützen. Die angewandte Methode der 360°-Befragung, bei der sich die Perspektiven der befragten Gruppen zu einem Gesamtbild ergänzen, bestätigen, wenn auch mit höherer Gewichtung die (mangelnden) Führungskompetenzen der Vorgesetzten. Sie wurden bereits in der Seminarevaluation (t1 - t3) als Transfer-Barrieren identifiziert. Diese Bestätigung stützt das Vertrauen in die Qualität der anderen Selbstauskünfte in der Transferbefragung.

Vierte Essenz

Wenn man sich die Ergebnisse der *dritten Transferebene* (Kapitel 8.3) vor Augen führt,

- die Lernerfolge aus dem Lehrgang sowie aus dem
- „learning by doing“ am Arbeitsplatz und
- die Anforderungen aus der Arbeitsaufgabe als Sicherheitsbeauftragter

und diesen die Ergebnisse der vierten Transferebene gegenüberstellt,

- die Anforderungen aus der Arbeitsaufgabe als Mitarbeiter (in der jeweiligen Position) aus Sicht des Vorgesetzten sowie
- die Faktoren, die die Sicherheit fördern oder behindern, die größtenteils von den Vorgesetzten gesteuert werden, dann

bietet sich zusammenfassend eine Metapher an, um diese Situation zu beschreiben. Der Sicherheitsbeauftragte befindet sich in einer Sandwichposition zwischen den Anforderungen in seiner Aufgabe als Sicherheitsbeauftragter, so wie er sie im Seminar vermittelt bekommen hat und den Anforderungen aus seiner betrieblichen Umgebung.

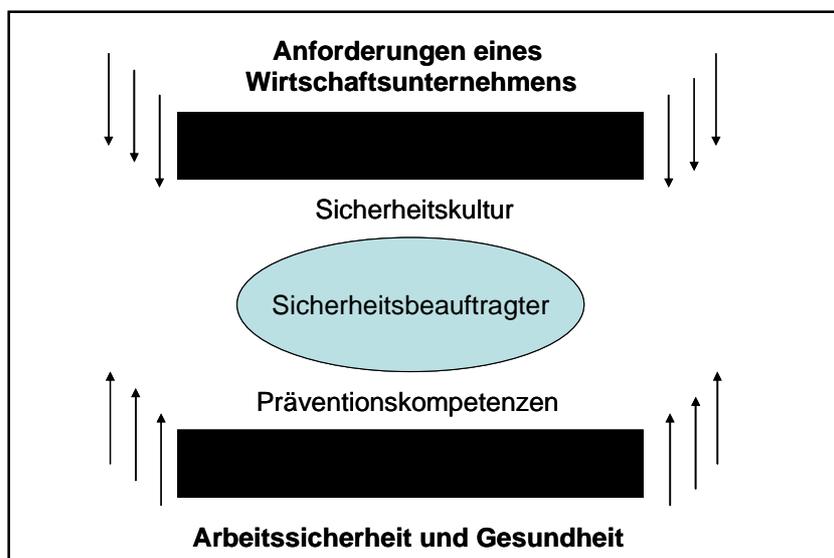


Abbildung 95: Sandwichposition

Die wesentlichen Ressourcen, dieser Aufgabe (diesem Druck)gerecht zu werden, sind seine persönliche (Präventions)-Kompetenz und eine betriebliche Präventionskompetenz, d.h. (Sicherheits)-Kultur, die diesen Druck erkennt und lösungsorientierte Spielregeln entwickelt und vor allem auch lebt. Diese Kultur kann zwar auf der kleinsten Betriebseinheit individuell sein, wird aber maßgeblich von der Sicherheitskultur des Unternehmens geprägt. Beide Aspekte sind in der vorliegenden Arbeit erfasst und analysiert worden.

Fünfte Essenz

Die Zusammenhänge am Arbeitsplatz lassen sich, wenn man den Fokus auf den Transfer richtet, analog zum Belastungs-Ressourcen Modell beschreiben. Dies ist plausibel, da sich die in dieser Arbeit empirisch gefundenen Kategorien hinderlicher und förderlicher Faktoren allesamt in die theoretischen Einflusskategorien des Belastungs-Ressourcen-Modells übertragen lassen.

$$\text{Beanspruchung} = \frac{\text{Dauer} \times \text{Belastungen}}{\text{Interne Ressourcen} + \text{externe Ressourcen}}$$

$$\text{Transfer} = \frac{\text{Kompetenzen} + \text{förderl. org. Faktoren}}{\text{Dauer} \times \text{hinderl. org. Faktoren}}$$

Abbildung 96: Formeln für Transfer- und Arbeitsbedingungen

Die Entsprechung der Begriffe ist leicht nachvollziehbar, wenn man Kompetenzen als interne Ressourcen auffasst und organisationale Faktoren als externe Ressourcen bzw. Belastungen. Details zu diesem Verständnis wurden weiter oben diskutiert. Mit einem Blick auf diese beiden Formeln ist es nahe liegend zu sagen, dass Transfer(erfolg) aus den Sicherheitsbeauftragten-Lehrgängen umgekehrt proportional zu den arbeitsbedingten Beanspruchungen in den Betrieben ist.

Sechste Essenz

Die Präventionskompetenz, die der Sicherheitsbeauftragte für eine erfolgreiche Ausführung seines Amtes benötigt, bezieht auch sein Umfeld, d.h. seinen Arbeitsplatz sowie die Sicherheitskultur mit ein. Es wurden zwei Elemente der Präventionskompetenz identifiziert, die besonders wichtig sind.

- a. Kommunikation des Sicherheitsbeauftragten
- b. Führung auf der Seite der Organisation

Beides sind so genannte Softskills, sie werden also vor allem durch psychosoziale Fähigkeiten bestimmt. Diese fehlen aber häufig sowohl in der täglichen Praxis der Führungskräfte als auch in der Schulung der Sicherheitsbeauftragten, wie die Seminarevaluation (t1 - t3) (Kapitel 6) zeigen konnte.

Da nach den vorliegenden Ergebnissen alle Beteiligten, und man kann die Kollegen und zu einem Teil auch die Fachkräfte für Arbeitssicherheit mit einbeziehen, ein Defizit in diesen sozialen Fähigkeit aufzuweisen scheinen, wäre es nicht nur wichtig, diese in die verhaltensorientierten Trainings und Fortbildungen mit aufzunehmen, sondern ihre Wirkung als Veränderung der organisationalen Umwelt (Verhältnisprävention) durch die Organisationsentwicklungsbrille wahrzunehmen und einer aufeinander abzustimmen.

Siebte Essenz

Aus den Befunden im vorhergehenden Abschnitt lassen sich abschließend einige ermutigende Hinweisen zur Kompetenzentwicklung und zur Sicherheitskultur im Rahmen von Arbeitssicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz geben.

Betriebliche Sicherheit und Gesundheitsförderung ist eine Aufgabe des gesamten Betriebes oder der Gesamtorganisation. Durch förderliche Rahmenbedingungen, die in der großen Mehrzahl (Kapitel 8.3) durch die Führungskräfte vor Ort gesteuert werden können, lässt sich nicht nur der Wirkungsgrad der Sicherheitsbeauftragten verbessern, sondern diese förderlichen Rahmenbedingungen wirken, wenn man das Belastungs-Ressourcen Modell zugrunde legt, bereits isoliert betrachtet positiv auf die Gesundheit am Arbeitsplatz. Hohe Stressbelastungen am Arbeitsplatz sind nicht nur selbst gesundheitsschädlich, sie torpedieren auch die Bereitschaft der Belegschaft, sich sicherheitsgerecht zu verhalten.

Die negative Nachricht wäre, eine schlechte organisationale Sicherheitskultur wirkt sich selbstverstärkend so aus, dass Gesundheitsbelastungen am Arbeitsplatz zunehmen und Arbeitssicherheit abnimmt, so dass sich die Gefahren für die Mitarbeiter potenzieren.

Die Ergebnisse zeigen aber auch sehr klar die Handlungsmöglichkeiten auf, die organisationale Sicherheitskultur positiv zu gestalten. Sie liegen zwar in der gegebenen Führungsstruktur hauptsächlich in den Händen der Führungskräfte, erfordern jedoch die Partizipation der Belegschaft. Eine Sicherheitskultur auf hohem Niveau erhöht nicht nur die Bereitschaft Sicherheitsvorschriften einzuhalten, sie geht auch mit Bedingungen einher, die Stressbelastungen am Arbeitsplatz reduzieren und so die positive Wirkung auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter potenziert.