

Das Konzept der Kurzgespräche

Die Beteiligung von Mitarbeitern im System der Arbeitssicherheit als Erfordernis des technischen Wandels

Dr. Wolfgang Höfling
Entwicklung + Training - Heidelberg

Die heutige Arbeitswelt ist gekennzeichnet von technischen, arbeitsorganisatorischen und sozialen Strukturveränderungen. Dies beschränkt sich nicht auf bestimmte Branchen. In der Organisation der Arbeit finden sich inzwischen Alternativen zur tayloristischen Arbeitsgestaltung, die durch die Flexibilitätsfordernisse in der Produktion notwendig und durch neue Techniken auch möglich werden. Neue Formen der Arbeitsorganisation sind zumeist mit einem Team- oder Gruppenansatz verbunden. Zudem werden mit diesem Trend Wertvorstellungen sowie Bedürfnisse nach Zusammenarbeit und Meinungs- und Entscheidungsfindung artikuliert. Dies hat eindeutige Konsequenzen für die Bildungsarbeit: Einerseits wird die künstliche Trennung und Bearbeitung verschiedener Bereiche wie Arbeitssicherheit, Qualitätssicherung, Umweltschutz etc. nicht mehr aufrecht zu erhalten sein; andererseits wird der behavioristischen Vorstellung eines von außen her motivierten, "nicht eigeninitiativen" und auf die "Inputs" des Vorgesetzten angewiesenen Mitarbeiters ein Ende bereitet. Diese Tatsache wird die Methoden der Arbeitssicherheit verändern und sie zu neuen Ideen zwingen.

Die bisherige Praxis

Wir leben in einer technischen Welt. So gehen Maßnahmen, die zu einer Verbesserung der Arbeits- und Produktionsbedingungen beitragen sollen, also Qualitätssicherung, Arbeitssicherheit und Umweltschutz betreffen, oftmals in eine organisatorische und technische Richtung. Aktivitäten, die auf das persönliche Verhalten abzielen, sind in der Minderzahl. Obwohl Arbeitspsychologen schon seit einigen Jahrzehnten darauf hinweisen, daß ein Großteil der Unfälle verhaltensbedingt ist, liegt der Schwerpunkt der eingesetzten Instrumente eindeutig auf technischen und organisatorischen Maßnahmen.

Zudem liegt Führungskonzepten, wenn sie eine personelle Strategie verfolgen, oftmals eine - in der wissenschaftlichen Psychologie - inzwischen überholte (behavioristische) Vorstellung zugrunde. Man geht davon aus, daß sich durch die andauernde Wiederholung von Information oder durch energische Initiative über die Person des Vorgesetzten etwas erreichen ließe.

Diese Beeinflussungsstrategien basieren vorwiegend auf "äußeren Motivationsmethoden". Die Ursachen für Unfälle werden in der Person bzw. dem Verhalten des Mitarbeiters gesehen, das über Maßnahmen durch die Führungskräfte von außen her korrigiert werden kann. Man glaubt, über den Vorgesetzten, der über die Mittel von Belohnung und Bestrafung verfügt, die Leistung und das Verhalten der Mitarbeiter korrigieren zu können. Die Praxis zeigt jedoch, daß sich mit Druck von außen nicht viel erreichen läßt. Soll Arbeitssicherheit und Qualitätssicherung Erfolg haben, dann müssen die Menschen überzeugt und für diese Aufgaben gewonnen werden. Mehr als

das; sie müssen Arbeitssicherheit und Qualitätssicherung selbst mitgestalten und sich daran beteiligen. Methoden, die Mitarbeiter "zum Zuge kommen lassen", also eine innere Motivation der Mitarbeiter bewirken, wurden bisher selten angewendet. Die Mitarbeiter können von sich aus jedoch eine Menge tun, um qualitätsbewußter und sicherer zu arbeiten; und natürlich kann der Betrieb auf das spezielle und praxisnahe Wissen und die oft jahrzehntelange Erfahrung der Mitarbeiter immer weniger verzichten.

Im personell-menschlichen Bereich können wir folgenden Mängel, die zu schlechter Qualität und Unfällen führen, auffinden. Sie lassen sich allein über die bisher angewendeten Methoden nicht beheben lassen.

Mehrere Defizite sind erkennbar:

- Mangel an Wissen, Ausbildung, Können und Fertigkeiten als Folge fehlender Weiterbildung und Personalentwicklung
- Mangel an Konzentration, Sorgfalt und Aufmerksamkeit, verursacht durch Alltagsroutine
- Unfähigkeit zum Denken in Systemen
- Mangel an Kommunikation oder fehlender kommunikativer Kompetenzen. Hierin sehen wir nicht nur ein individuelles, sondern auch ein strukturelles Problem der Betriebskultur.

Während der Mangel an Wissen mit entsprechenden Aufklärungs- und Wissensvermittlungsprogrammen behoben werden kann, können Defizite im Bewußtseins- oder Verhaltensbereich über Unterweisungsstrategien allein nicht bewältigt werden. Hierzu brauchen wir andere (intelligentere) Formen von Bildung und Ausbildung, die an schon vorhandene informelle Bildungs- und Erfahrungsnetzwerke anknüpfen und die natürliche Innovationskraft und Kreativität der Mitarbeiter mit einbeziehen.

Innovation und Kreativität gelten als Schlüsselfaktoren für fortschrittsorientierte Unternehmen und können über eine Hinwendung von der Einzel-, zur Team- und Gruppenarbeit erreicht werden. Dem kommt entgegen, daß Mitarbeiter von sich aus Wertvorstellungen und Bedürfnisse nach neuen Formen der Kommunikation als auch neuen Weisen der Meinungs- und Entscheidungsfindung äußern.

Drei charakteristische Merkmale der Arbeitsorganisation

- (1) Selbständige Teamarbeit als Grundlage der Arbeitsorganisation
- (2) Ausgebaute Mitwirkungsmöglichkeiten Betriebsebene in Projektgruppen
- (3) Beratung und Training anstatt direktiver Steuerung und Kontrolle

Der technische und mit ihm der soziale industrielle Wandel wird sich nur dann "ohne große Schrammen" vollziehen können, wenn in den Betrieben Menschen in der Lage sein werden, von bisherigen Konzepten und Techniken abzusehen und hinzuzulernen. Technische Innovation wird letztlich nicht durch eine rein automatische Übertragung neuer elektronisch-technischer Produkte in die Betriebe möglich, sie wird vielmehr von Menschen getragen; von Menschen, die die notwendigen umfangreichen Lernprozesse vollziehen und steuern. Diese Leute können in den seltensten Fällen

"Spezialisten" von außen sein. Bei ihnen handelt es sich um eigeninitative, engagierte und von innen her motivierte Mitarbeiter.

Ausbildung kann diese Prozesse unterstützen, indem sie Hilfe zur Selbsthilfe gibt. Personal- und Bildungsarbeit wird deshalb stärker als bisher darauf abzielen, Formen der Selbstorganisation, der Selbststeuerung und des self-learning in den Betrieben und Arbeitsgruppen zu stärken bzw. sie zunächst einmal hereinzutragen. Die Betriebe werden zunehmend in die Lage versetzt werden müssen, selbst zu lernen. Dies ist kein utopischer Gedanke. Wir müssen uns nur vergegenwärtigen, daß in jedem Betrieb an sich versteckte (informelle) Lernprozesse stattfinden. Wenn wir diese Lernprozesse erkennen und fördern haben wir oftmals mehr erreicht als wenn wir Lerninhalte aufwendig von außen her hereintragen.

Kurzgespräche als Bausteine der „lernenden Fabrik“

Die Kurzgespräche können in diesem Sinne ein Baustein des "self-learning" sein. In "vor Ort" durchgeführten Kurzgesprächen wird unter Beteiligung der Mitarbeiter sicheres und umweltgerechtes und qualitatives Arbeitsverhalten besprochen und erlernt. Die Arbeitsgruppe macht eigenständig Vorschläge und äußert Ideen und Verbesserungsvorschläge. Gewerbliche Mitarbeiter werden somit in den Prozeß der Lösung betrieblicher Sicherheits- und Umweltprobleme miteinbezogen. Dies hat zweierlei Vorteile: a) Probleme werden dort erkannt und beseitigt, wo sie anfallen b) die Problemlösefähigkeiten der Mitarbeiter für Maßnahmen der Arbeitssicherheit wird angeregt. Da Menschen dazu neigen, Arbeitsweisen, die sie selbst erarbeitet und als richtig erkannt haben, auch auszuführen, verändert sich das Arbeitsverhalten positiv. Zudem wird mehr Eigenverantwortung für Produktion, Qualität, Umwelt und Sicherheit übernommen. Gestärkt wird die fachliche Kompetenz (sicheres + umweltgerechtes + qualitatives Arbeiten = fachmännisches Arbeiten), die Verbesserung der Kooperation und die Lösung von arbeitsplatzbezogenen Sicherheits- und Umwelt- und Qualitätsproblemen. Das Gespräch wird diskursiv geführt. Der Gesprächsleiter setzt eine lebhaft Diskussion in Gang, strukturiert die Diskussionsbeiträge und notiert sie stichwortartig auf einem Flip-chart-Papier. Das Ergebnis der Diskussion wird sowohl als Wandzeitung ausgehängt als auch in den Betriebsleiterbesprechungen mit Meistern und Ingenieuren besprochen.

Die Antwort der Kurzgespräche auf die oben beschriebene Situation liegt in einer stärkeren Beteiligung der Mitarbeiter über betriebsinterne Lernprozesse:

- Schwachstellen werden dort erkannt und beseitigt, wo sie auftreten
- Mitarbeiter vor Ort verfügen über umfangreiche Erfahrungen und Ideen
- Mitwirken und Mitdenken sind wirkungsvoller als Passivität
- eigene Einsichten werden eher befolgt wie bloße Vorschriften
- Mitarbeiter wünschen an der Lösung "eigener" Probleme mitzuwirken

Fragen der Arbeitssicherheit können am besten mit den betroffenen Mitarbeiter selbst besprochen, bearbeitet und gelöst werden. Dazu bedarf es allerdings der vollkommene Unterstützung durch Unternehmensleitung, Management, Betriebsleitung und Sicherheitsingenieure.

Betroffene werden zu Beteiligten durch

- Umstellung des Unterweisungssystems auf moderierte Unterweisung
- Schaffung Kleingruppen (Kurzgespräche)
- Akzeptanzförderung durch Beteiligung
- Integration der Anstrengung zu Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit

Das Konzept der Kurzgespräche sieht folgendermaßen aus:

1. Kurzgespräche werden in dialogischer Form durchgeführt. Der Vorgesetzte fungiert als Moderator. Es ist seine Aufgabe eine Diskussion in Gang zu setzen sowie die Diskussionsbeiträge zu ordnen. Als Teilnehmer kommen alle Mitarbeiter eines Arbeitsbereichs in Frage. Bei Bedarf werden die Gruppen jedoch unterteilt. Kurzgespräche sind Bestandteil der normalen Arbeit und auf Dauer angelegt. Die Teilnahme ist Pflicht. In Kurzgesprächen werden alltägliche "Probleme" der Arbeit angesprochen und diskutiert. Dabei werden Verbesserungsvorschläge geäußert, die Lösung wird jedoch nicht bis ins Detail ausgearbeitet. Die Thematik basiert auf einer arbeits-, qualitäts- und sicherheitsbezogenen Themenstellung.

2. Dies geschieht in Problemlösegruppen (task forces). Problemlösegruppen bestehen aus freiwilligen Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchieebenen. Sie empfangen Impulse aus den Kurzgesprächen und widmen sich besonders wichtigen Themen, die dort vordiskutiert wurden. Sie organisieren sich am besten im Rahmen des Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsmanagements und existieren ohne zeitliche Befristung.

3. Denkbar sind zwei Möglichkeiten der Steuerung.

- Möglich ist es die Gruppen vom Arbeitssicherheitsausschuß oder Qualitätssicherung steuern zu lassen, die es auch übernehmen die Durchführung der ausgearbeiteten Lösungen zu forcieren und kontrollieren.
- Die zweite und bessere Möglichkeit besteht in einer Steuerung, die in der betriebsinternen Hierarchie integriert ist. Sprich: die Rückläufe aus den Kurzgesprächen gehen bei der Betriebs- oder Werksleitung ein. Sie leitet technische Maßnahmen ein, wenn Lösungen vorhanden sind. Wenn nicht sorgt sie für eine Weiterleitung der Informationen aus den Kurzgesprächsgruppen an die task forces (Qualitätszirkel, nochmalige Eingabe in ein Kurzgespräch) oder die Ingenieurseite. Prinzipiell ist die Betriebsleitung für Verlauf und Erfolg der Kurzgespräche verantwortlich.

Ein erfolgreiches Verfahren erfordert

- Qualitätssicherung, Arbeitssicherheit und Umweltschutz als Führungsaufgabe
- eine partizipative Führungs-Konzeption
- ein breitgefächertes Angebot an Mitwirkungsmöglichkeiten
- eine akzeptanzfördernde Einführungsstrategie unter Einbindung des Betriebsrats
- Mitarbeiter, die umfassend informiert werden.

Evaluation der Wirkung von Kurzgesprächen auf die Kommunikation und die Identifikation mit dem Aufgabenfeld "Arbeitssicherheit"

Kurzgespräche als moderierte Unterweisungsform haben gezeigt, daß unter Beteiligung von Mitarbeitern sehr tiefgehende, auch bewußtseins- und verhaltensverändernde Diskussionen zustande kommen. Bei einer Abfrage von Mitarbeiter einer Abteilung in einem Werk der chemischen Industrie, in der Kurzgespräche seit einiger Zeit (Zeitraum = drei Jahre) eingeführt sind und als fester Bestandteil der betrieblichen Arbeit gelten können, konnte gezeigt werden, daß sich die betriebliche Kommunikation merklich verbesserte.

Auch konnten wir in einer Durchsicht von 177 Kurzgesprächsprotokollen einer anderen Abteilung derselben Firma zeigen, daß in Kurzgesprächen immer die sonst "künstlich" getrennten Bereiche Arbeitssicherheit, Umweltschutz und Qualitätssicherung integrativ besprochen wurden (siehe Abb. 1)

In Prozenten wird über folgendes in Kurzgesprächen gesprochen:

Arbeitssicherheit	27,03%	Handling/Maschinen	5,41%
Arbeitsablauf	19,26%	Gefahrstoffe/Umgang	3,72%
Reparatur/Wartung	18,92%	Brand/Ex-Schutz	2,36%
Umweltschutz/Entsorg.	11,82%	Werksicherheit	0,34%
Zustand/Verbesserung	10,81%	Kosteneinsparung	0,34%

Themen in 177 Kurzgesprächen

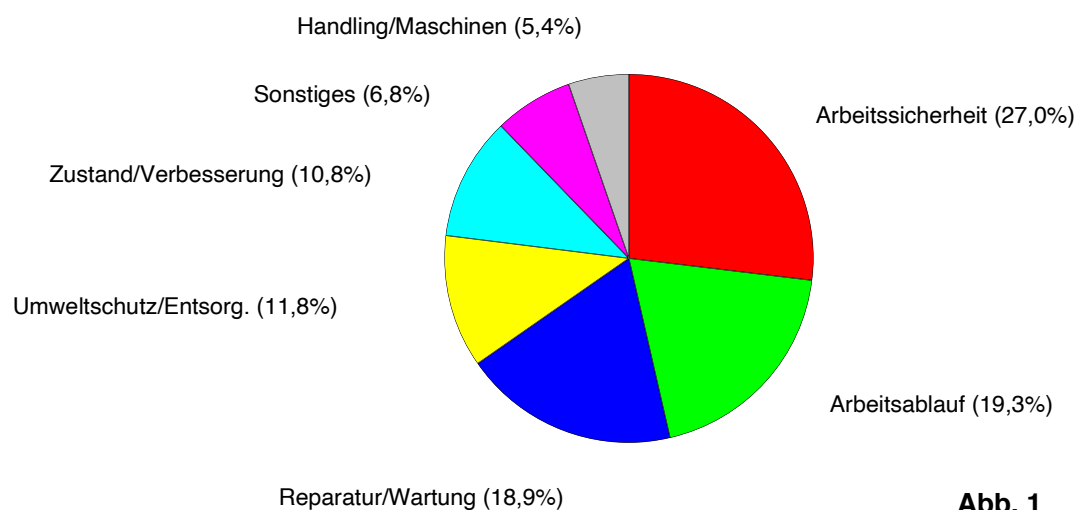


Abb. 1

Zudem konnten wir feststellen, daß in Kurzgesprächen eine Menge an Ideen zu Tage treten. Wiederum aufgelistet nach Prozent ergibt sich folgendes Ergebnis (siehe auch Abb. 2):

Arbeitsablauf / Hinweise	58,38%	Technik / Bau	3,05%
Organisation	20,81%	Gefahrstoffe	3,05%
Arbeitsablauf / Änderung	11,68%	Abfallentsorgung	3,05%

Ideen in 177 Kurzgesprächen

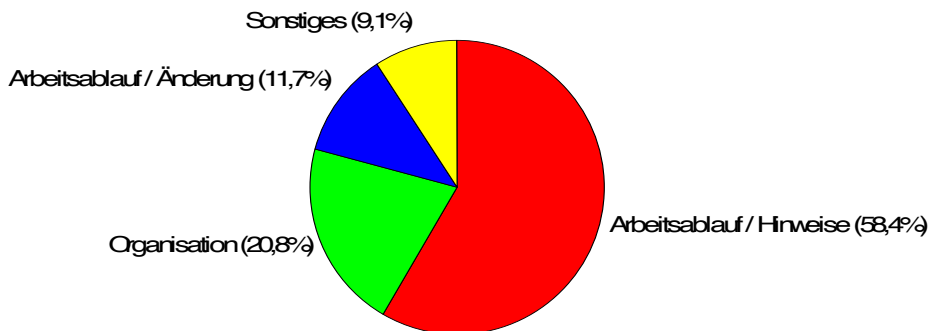
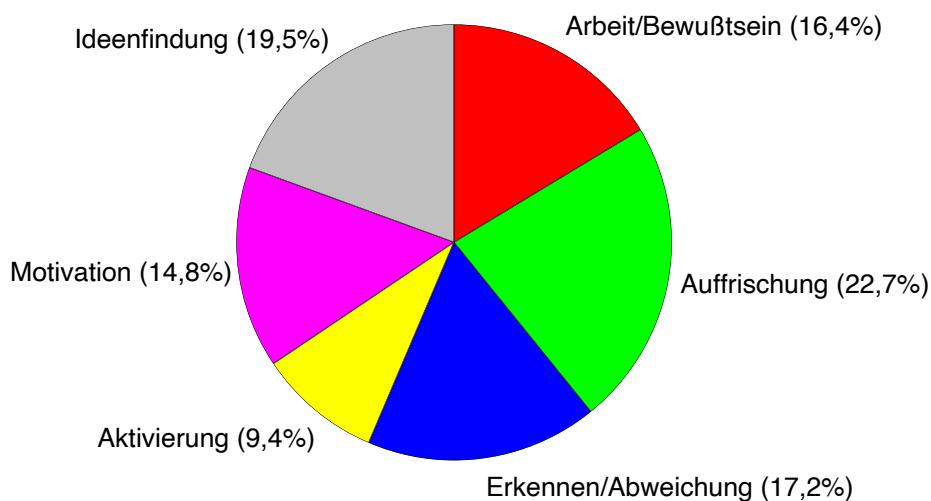


Abb.2

Die Befragung zeigte außerdem, daß Mitarbeiter Vorteile im Kurzgespräch sehen. So meinten 22,7 % das Wissen über die Arbeit wird aufgefrischt, 19,5 % Kurzgespräche dienen der Ideenfindung, 17,2 % Abweichungen werden erkannt, 16,4 % das Sicherheits- und Qualitätsbewußtsein wird gestärkt, 14,8 % das Kurzgespräch trägt zur Motivation und 9,4 % zur Aktivierung der Mitarbeiter bei (siehe Abb. 3).

Vorteile des Gesprächs sind



Zusammenfassung und Ausblick

Qualitätssicherung und Arbeitssicherheit erschöpfen sich nicht in technischen und organisatorischen Maßnahmen, sondern lassen sich vor allem über das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter eines Betriebes durchsetzen. Dort läßt sich mit Zwang nicht viel erreichen. Möchten wir etwas bewirken, dann müssen wir die Menschen in Kenntnis setzen, überzeugen und gewinnen. Qualitätssicherung und Arbeitssicherheit können erst dann erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter sie selbst mitgestalten, wenn sie sich daran beteiligen. Mitarbeiter müssen mitdenken, Vorschläge machen und selbst auch qualitätsgerecht arbeiten. Erfolgreich können wir deshalb nur dann sein, wenn wir alle Mitarbeiter vom Betriebsleiter bis zum Mitarbeiter der ausführenden Ebene miteinbeziehen.

Um Qualitäts- und Sicherheitsbewußtsein in die Betriebe zu tragen, brauchen wir Methoden, die Mitarbeiter selbst zum Zuge kommen lassen, also eine innere Motivation der Mitarbeiter bewirken. Dafür spricht, daß Mitarbeiter eines Unternehmens von sich aus eine Menge tun können, um qualitätsbewußter und sicherer zu arbeiten; und auch, daß kein Betrieb auf das spezielle und praxisnahe Wissen und die Erfahrung der eigenen Mitarbeiter verzichten kann. Die Bereitschaft, kooperativ auch in diesem Bereich mitzuarbeiten, sollte schon möglichst früh während der Ausbildung geweckt werden.

Hier sollten wir aus den Erfahrungen lernen, die wir im Aufgabenfeld Arbeitssicherheit gemacht haben. Dort ist deutlich geworden, daß Wissens- und Informationsvermittlung allein nur gegen den Mangel an Wissen, Können und Fertigkeiten hilft. Zur Bewußtseinsbildung brauchen wir Mitarbeitergespräche, die in den Arbeitsgruppen und Teams unter der Leitung ihrer direkten Vorgesetzten stattfinden und in denen Mitarbeiter selbst Ideen Verbesserungsvorschläge entwickeln. Unterweisung bleibt an sich ein unbestrittenes Instrument. Nur stellt sie eine notwendige und keine hinreichende Maßnahme dar. Denn das Wissen um eine Sache allein, führt noch nicht dazu, daß dieses auch in die Praxis umgesetzt wird. Möchten wir Bewußtsein bilden, dann ist die Beteiligung der Mitarbeitern im Gespräch unabdingbar.

Die Kurzgespräche als moderierte Unterweisungsform haben gezeigt, daß unter Beteiligung von Mitarbeitern sehr tiefgehende, auch bewußtseins- und verhaltensverändernde Diskussionen zustande kommen. Wir schlagen daher vor, das eingeführte Konzept der Kurzgespräche zusätzlich zu den bisherigen Unterweisungsformen als grundlegende Gruppengespräche zu Qualitätssicherung und Arbeitssicherheit zu erweitern. Kurzgespräche können in regelmäßigen Abständen von den Meistern und Schichtführern der Betriebe durchgeführt werden und wissensvermittelnd und bewußtseinsbildend wirken. Gewerbliche Mitarbeiter werden in den Betrieben dazu hingeführt, sich mit der Produktion, Qualität und Sicherheit auseinanderzusetzen, und sich mit den in die betriebliche Praxis umgesetzten Maßnahmen zu identifizieren. Daß Mitarbeiter Qualitätssicherung und Arbeitssicherheit durch eigene Ideen und Vorschläge mittragen, und insofern am ganzen mitwirken, wird über diese Verfahrensweise ein selbstverständlicher Teil ihrer Tätigkeit.

Literatur:

Hohmann, Rolf: Innovation in der Weiterbildung: Gruppenarbeit zwischen Arbeitsorganisation, Qualifikation und Produktivität. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 82. Band, Heft 7 (1986)

Höfling, W. / Frey, G.: System der Sicherheitsunterweisung in der BASF - AG: Training von Führungskräften. In: Ludborz (Hrsg.): Psychologie der Arbeitssicherheit: 4. Workshop 1988. Heidelberg 1989.

Imai, Masaaki: Kaizen. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. München 1992

Moderne Fabrikorganisation/ F. v. Below; A. Borges und F. Hildebrandt, Darin: F.-J. Heeg: Verfahren der partizipativen Gestaltung der Arbeitsorganisation. S.394 - S. 429.

Perspektive: Gruppenarbeit/ Siegfried Roth; Heribert Kohl (Hrsg.). Köln 1988

Womack, James P./ Jones, Daniel T./ Roos, Daniel: Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie des Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt / New York: Campus, 1992.