



Foto: © Landesforsten RLP

## Best Practice Landesforsten Rheinland-Pfalz

# BBS in der Waldarbeit

Die Sicherheit in der Waldarbeit stellt aufgrund der Rahmenbedingungen eine besondere Herausforderung dar – für Beschäftigte und Führungskräfte. Im Rahmen einer Kooperation zwischen Landesforsten Rheinland-Pfalz und t&t Organisationsentwicklung wurde ein systemisches Behavior-Based-Safety-Konzept (S-BBS) entwickelt und erfolgreich eingeführt.



Foto: privat

**Dirk Taglieber**

Inhaber  
t&t Organisationsentwicklung, Hainfeld  
Dipl. Betriebspädagoge  
Experte für Einstellungs- und Verhaltensänderung und Entwicklung betrieblicher Sicherheitskultur



Foto: privat

**Udo Ferber**

Personal- und Organisationsentwicklung Landesforsten Rheinland-Pfalz, Zentralstelle der Forstverwaltung, Neustadt an der Weinstraße

keiten finden im Freien und auf unebenem, häufig schwer zugänglichem Gelände statt. Dazu kommen herausfordernde Arbeitsbedingungen: Die Mitarbeitenden sind wechselnden Witterungseinflüssen ausgesetzt, arbeiten mit schwerem Gerät wie Motorsägen, Traktoren und weiteren Maschinen und verfügen über keine schützenden, klimatisierten Hallen oder ebene Arbeitsflächen, wie sie etwa in industriellen Umgebungen üblich sind. Trotz dieser anspruchsvollen Rahmenbedingungen gelten hohe Qualitäts- und Leistungsanforderungen. Die verbreiteten Vorstellungen über die Waldarbeit erweisen sich oft als wenig realitätsnah, denn es handelt sich um eine körperlich fordernde Tätigkeit, die mit schwer kalkulierbaren Risiken einhergeht. Dies ist wichtig zu wissen, um die komplexe Ausgangslage zu verstehen, mit der wir als Safety-Experten von t&t bei Projektbeginn konfrontiert waren.

### Kooperation Landesforsten und t&t

In Deutschland gibt es bundesweit 15 Forstverwaltungen, die für die Pflege und Bewirtschaftung unserer Wälder verantwortlich sind. Ähnlich wie in der Industrie existiert auch hier ein Vergleichssystem, das Unfallzahlen, Verletzungen und Ausfalltage erfasst und gegenüberstellt. Im Jahr 2009 belegte Landesforsten Rheinland-Pfalz in diesem Vergleich den letzten Platz, obwohl – wie in anderen Forstverwaltungen auch – bereits vielfältige Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitssicherheit umgesetzt wurden. So wurden beispielsweise alle Forstwirtinnen und Forstwirte durch interne Sicherheitstrainer betreut, es fanden regelmäßige Unterweisungen statt und verschiedene Abteilungen innerhalb der Verwaltung beschäftigten sich intensiv mit dem Thema Arbeitssicherheit.

Im Jahr 2009 wurde der damalige Direktor der Zentralstelle der Forstverwaltung zu einem Gespräch bei der Unfallkasse Rhein-

**W**aldarbeit zählt nach wie vor zu den gefährlichsten Berufsgruppen in Deutschland. Rund 80 Prozent der Tätig-

land-Pfalz einbestellt und dort mit den unbefriedigenden Kennzahlen zur Arbeitssicherheit konfrontiert. Die Zahl der Unfälle, insbesondere der schweren Unfälle sowie der daraus resultierenden Ausfalltage, war deutlich zu hoch. Besonders ein gravierender Unfall, der bis zu diesem Zeitpunkt Kosten von etwa 2,5 Millionen Euro verursacht hatte, wurde exemplarisch in den Mittelpunkt gerückt. Das eindeutige Fazit der Zusammenkunft lautete: „Es muss dringend etwas unternommen werden, so kann es nicht weitergehen. Lasst Euch etwas einfallen.“

Im Anschluss kamen der Direktor, der Vorsitzende des Hauptpersonalrats, die leitende Sicherheitsfachkraft sowie die Personal- und Organisationsentwicklung zu einer internen Besprechung zusammen, um mögliche nächste Schritte zu erörtern. Zufällig hatte die leitende Sicherheitsfachkraft wenige Wochen zuvor einen Vortrag der Firma t&t Organisationsentwicklung im Rahmen einer Veranstaltung des Verbands für Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit (VDSI) gehört. Sie schlug daraufhin vor, t&t zu einem internen Gespräch einzuladen, um zu prüfen, ob deren Ansatz für Landesforsten Rheinland-Pfalz geeignet sein könnte.

Ich möchte an dieser Stelle offen formulieren: Als die Anfrage an uns herangetragen wurde und ich erfuhr, dass es sich um ein Projekt im Bereich der Waldarbeit handeln würde – einem Gebiet, mit dem ich bislang keinerlei Berührungspunkte hatte – war meine anfängliche Skepsis groß. Zwar habe ich persönlich eine Affinität zur Natur, doch beschränkten sich meine Kenntnisse über die tatsächlichen Arbeitsabläufe im Wald auf ein rudimentäres Maß. Bis dahin waren wir vor allem in klassischen Industrieunternehmen wie Mercedes oder ThyssenKrupp tätig – Or-

ganisationen mit klar strukturierten Abläufen und bekannten Rahmenbedingungen, die sich grundlegend von einer öffentlichen Verwaltung mit ihren besonderen Strukturen und Herausforderungen unterscheiden. Hätte man mich gefragt, welche Tätigkeiten in der Waldarbeit anfallen, hätte ich vermutlich lediglich das Fällen von Bäumen genannt – ein Aspekt, der zwar zutrifft, jedoch bei Weitem nicht die Komplexität dieses Arbeitsfeldes widerspiegelt. Es zeigte sich schnell, dass für uns als Berater noch viel zu lernen war. Die Komplexität dieser Situation ergab sich aus einer Vielzahl bedeutender Faktoren: den Unfall- und Verletzungsgeschehnissen, dem durch die gesetzliche Unfallversicherung erzeugten Handlungsdruck, politischen Rahmenbedingungen, der aktuellen Personalstruktur bei Beamtinnen, Beamten und Angestellten, dem organisatorischen Aufbau, den

organisationen mit klar strukturierten Abläufen und bekannten Rahmenbedingungen, die sich grundlegend von einer öffentlichen Verwaltung mit ihren besonderen Strukturen und Herausforderungen unterscheiden. Hätte man mich gefragt, welche Tätigkeiten in der Waldarbeit anfallen, hätte ich vermutlich lediglich das Fällen von Bäumen genannt – ein Aspekt, der zwar zutrifft, jedoch bei Weitem nicht die Komplexität dieses Arbeitsfeldes widerspiegelt. Es zeigte sich schnell, dass für uns als Berater noch viel zu lernen war.

Die Komplexität dieser Situation ergab sich aus einer Vielzahl bedeutender Faktoren: den Unfall- und Verletzungsgeschehnissen, dem durch die gesetzliche Unfallversicherung erzeugten Handlungsdruck, politischen Rahmenbedingungen, der aktuellen Personalstruktur bei Beamtinnen, Beamten und Angestellten, dem organisatorischen Aufbau, den



Foto: © Landesforsten RLP

Foto: © Landesforsten RLP

Bei der Holzernte

Besprechung vor Ort zum sicheren Vorgehen

spezifischen Tätigkeiten in der Waldarbeit, der organisationsinternen Kommunikation sowie den unterschiedlichen Strukturen in der Zentrale und den nachgeordneten Forstämtern.

Es kam zu einem ersten Treffen, bei dem die vielschichtige Ausgangslage umfassend dargestellt wurde. Da der Umgang mit komplexen Ausgangslagen zum Kern der Expertise von t&t Organisationsentwicklung gehört, stellte diese Situation für uns prinzipiell keine Hürde dar. Überraschend war jedoch die anfängliche Zurückhaltung der Entscheidungsträger, als deutlich wurde, dass der Veränderungsprozess im Bereich Arbeitssicherheit – insbesondere die Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen (EVA-Prozess) – zunächst bei ihnen selbst und nicht bei den Beschäftigten im forstlichen Außendienst ansetzen würde. An dieser Stelle hätte die Zusammenarbeit bereits enden können – hat sie aber nicht.

### Der entscheidende Wendepunkt

In einem weiteren, ausführlichen Gespräch wurde gemeinsam das Ziel verfolgt, unser Angebot sowie unsere methodische Herangehensweise vollständig zu durchdringen. Ein erfolgreicher und nachhaltiger Veränderungsprozess lässt sich nur dann initiieren, wenn ein gemeinsames Verständnis darüber besteht, welche zentrale Bedeutung dem Direktor, den Führungskräften der Zentrale sowie weiteren Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern zukommt. Im Rahmen dieses Austauschs wurden dem Direktor – ohne jeden Vorwurf, sondern in aufrichtiger, konstruktiver Neugier – unter anderem folgende Fragen gestellt:

- Was ist Ihr Beitrag zur Gestaltung der Sicherheitskultur bei Landesforsten Rheinland-Pfalz?
- Wann, wo, wie oft sprechen Sie über das Thema Arbeitssicherheit?
- Wann, wo können Sie die Mitarbeitenden in der Fläche zum Thema Arbeitssicherheit hören, erleben, sehen, ...?
- Welche Themen werden von Ihnen sehr oft angesprochen, um welche Themen kümmern Sie sich im Detail, wo liegt Ihr Fokus?
- Wenn Sie sich mit Arbeitssicherheit beschäftigen, was tun Sie dann?
- Wie läuft das mit den anderen Kolleginnen und Kollegen hier aus der Zentrale?

Der Direktor wurde im Verlauf des Gesprächs zunehmend nachdenklich und äußerte schließlich: „Ich glaube, ich habe nun verstanden, worauf Sie hinauswollen, und mir wird deutlich, dass sowohl ich persönlich als auch wir als Organisation grundlegende Veränderungen anstoßen müssen. Bislang habe ich mich vor allem mit Kennzahlen beschäftigt, doch tatsächlich ist das Thema Arbeitssicherheit für die Mitarbeitenden kaum durch mich erlebbar oder hörbar. Das gilt ebenso für einige Kolleginnen und Kollegen aus der Zentrale. Es ist offensichtlich, dass wir hier einen völlig neuen Ansatz verfolgen und unser Denken und Handeln grundlegend überdenken müssen.“

Dieser Moment zeichnete sich durch eine bemerkenswerte Offenheit und Klarheit aus, die uns als Beratende nachhaltig beeindruckt hat. Es war ein entscheidender Wendepunkt und zugleich der Ausgangspunkt für eine erfolgreiche und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Landesforsten Rheinland-Pfalz.

### Dann konnte es losgehen...

Wir begannen in der Zentrale mit dem Direktor, den leitenden Führungskräften und wichtigen Key-Playern sowie Akteurinnen und Akteuren, die durch ihre Arbeit und Entscheidungen auch die Sicherheitskultur maßgeblich beeinflussen (zum Beispiel in den Bereichen Holzverkauf, Technische Produktion, Waldnaturschutz...), verschiedene Workshops durchzuführen. Hier einige Themenfelder, die wir in Bewegung bringen konnten:

- Eigene Rolle und Auswirkungen auf die Sicherheitskultur
- Wahrnehmung nach Außen (aktuell und in Zukunft)
- Verständnis, Nachdenklichkeit und Aufbruchsstimmung
- Mindset zum Thema Risiko und Prävention
- Zukünftige (Führungs-) Rolle und Engagement im Prozess
- Verständnis für Verhaltensbeobachtungen und Feedback
- Eigenes Verständnis zum Thema Wertschätzung
- Verständnis zum Thema Orientierung und Konsequenz
- Instrumente aus dem EVA-Prozess kennen lernen und verstehen

Auch mit der gesetzlichen Unfallkasse fanden im weiteren Verlauf Gespräche

statt, die anfänglich von einer gewissen Zurückhaltung geprägt waren – musste doch zunächst auch dort Verständnis für den eingeschlagenen neuen Weg geschaffen werden. Letztlich führten diese Gespräche jedoch zu einer verbindlichen Zusage finanzieller Unterstützung. Als zentrale Erfolgskennzahl wurde vereinbart, die unfallbedingten Ausfalltage im Jahr 2015 um 30 Prozent gegenüber dem Referenzjahr 2009 zu reduzieren.

In der nächsten Ausgabe wird beschrieben, wie der Veränderungsprozess in den Forstämtern eingeführt wurde, welche Reaktionen – häufig geprägt von Zurückhaltung – bei den Mitarbeitenden zu beobachten waren, welche Lernschritte alle Beteiligten durchliefen und wie sich Skepsis und Zuversicht abwechselten. Zudem wird dargestellt, wie der auf Einstellungs- und Verhaltensänderung ausgerichtete S-BBS-Prozess (EVA®) implementiert wurde und mit welchen Herausforderungen der Prozess immer wieder konfrontiert war.