

Transkript

Ganz sicher Podcast Folge 50

Routiniert ins Risiko: Was Unternehmen von Stuntteams lernen können

Intro (Holger Schumacher)

Das kann auch die Superkraft von Unternehmen sein, diesen Risikoprozess zu leben. Und deswegen würde ich öfter Leute mal fragen: Was siehst du denn für Risiken in deinem Alltag? Um die Leute dazu zu befähigen, genau das zu machen.

Ganz sicher, der Podcast für Menschen mit Verantwortung.

Katrin Degenhardt

Ganz sicher – so heißt der Podcast der BG ETEM. Wir wollen, dass Menschen sicher sind, bei der Arbeit und auch auf dem Arbeitsweg. Wie das gelingt, was Unternehmen tun, damit ihre Leute gesund bleiben, Herausforderungen und Lösungen im Arbeitsschutz, darüber spreche ich mit meinen Gästen. Ich bin Katrin Degenhardt, Moderatorin und Gastgeberin und jetzt geht's los.

Es ist wohl eines der extremeren Beispiele für gelebten Arbeitsschutz, das Leben als Stuntman. Denn bevor etwas spektakulär aussieht, sind Vorbereitung und Risikobewertung unabdingbar. Schließlich arbeiten Stuntteams in Situationen, in denen ein kleiner Fehler große Folgen haben kann. Neben Mut braucht es Vertrauen im Team, klare Kommunikation, sorgfältige Planung und die Fähigkeit, in jeder Sekunde aufmerksam zu bleiben. Und was am Filmset gilt, lässt sich auch in andere Branchen übersetzen.

Denn viele Prinzipien aus der Stuntarbeit bieten wertvolle Impulse für den Umgang mit Risiken im Arbeitsalltag. Darüber spreche ich heute mit Holger Schumacher. Er ist ehemaliger Stuntkoordinator, Ausbilder und Berater für internationale Filmproduktionen. Und als RiskBuster der BG ETEM bringt er diese Erfahrungen in die Welt der Arbeitssicherheit und zeigt, wie Teams mit der richtigen Vorbereitung und klarer Kommunikation Risiken reduzieren können. Schön, dass Sie heute da sind, Herr Schumacher.

Holger Schumacher

Vielen Dank! Schön, da zu sein, und ich freue mich auf das Gespräch.

Katrin Degenhardt (01:56.108)

Herr Schumacher, Sie haben ja viele Jahre als Stuntman gearbeitet, bevor Sie hinter die Kamera gewechselt sind. Was hat Sie denn an der Stuntarbeit fasziniert und wie war Ihr Weg in die Branche?

Holger Schumacher (02:06.798)

Was mich immer an der Stuntarbeit fasziniert hat, war es, am Anfang als Kind, jugendlicher schon, außergewöhnliche Dinge zu tun. Also an die Grenzen zu gehen, über Grenzen hinauszugehen, dieses Adrenalin-Getriebene. Das ist, warum ich irgendwann mal in die Branche gegangen bin. Wenn man aber auf hohem Niveau in der Branche

arbeitet, merkt man sehr schnell, das ist nicht der Hauptkern der Arbeit. Sondern der Hauptkern der Arbeit ist alles, was drumherum passiert. Und das hat sich relativ schnell gewandelt und ich habe relativ schnell ein großes Interesse daran gefunden, Stunts zu planen, zu entwickeln, eben diese unmöglichen Dinge möglich zu machen mit der richtigen Risikobewertung und, Sie haben es eben schon gesagt, das Team. Also es geht darum, mit wem ich zusammenarbeite. Und das war in der Branche oder in denen, wo ich gearbeitet habe, ganz besonders. Und so bin ich dann in die Branche gekommen. Durch die Serie „Ein Colt für alle Fälle“ damals wollte ich es immer machen. Ich bin eigentlich gelernter Physiotherapeut und wollte nur mal ein Wochenende machen. Und aus dem Wochenende sind mittlerweile über 20 Jahre geworden. Ich bin quasi nie zurückgegangen.

Katrin Degenhardt (03:07.022)

Wahnsinn! Und dann wurde ein Unglück während Ihrer Stuntarbeit sozusagen zu einem entscheidenden Wendepunkt in Ihrem Leben. Wie haben Sie denn diesen Moment erlebt und welche Rolle spielte er vor allen Dingen auch für Ihre spätere berufliche Richtung?

Holger Schumacher(03:25.038)

Wie ich den Moment erlebt habe: tatsächlich sehr klar. Es war für mich sehr überraschend. Ich habe ungeplant mit Benzin übergossen in Flammen gestanden bei einem Stunt. Und was ich schön fand, das klingt jetzt bisschen paradox, war in dem Moment, dass ich super gut reagiert habe. Weil wir eben die ganze Vorbereitung, die Erfahrungen, die wir haben, das Team was drumherum ist, weil einfach alles Hand in Hand funktioniert hat in so einer Krisensituation. Ich selbst gut funktioniert habe. Und das hat mir die Sicherheit gegeben, zu sagen: „Ich kann auch damit umgehen“. Und deswegen bin ich, sagt man zwar häufig als Floskel, aber bin ich tatsächlich stärker rausgegangen als vorher, weil ich einfach weiß, auch jetzt, wenn ich in so eine Situation komme, kann ich gut reagieren.

Und darüber hinaus war dieser Unfall auch der Grundstein für das, was ich heute mache. Also das ist der Grundstein für den RiskBuster gewesen. Weil ich so Momente auch aus dem Arbeitsschutz kenne, wo Leute gesagt haben: „Ich hatte so ein Erlebnis.“ Und ich möchte, dass das anderen nicht passiert. Ich möchte da was zurückgeben, mich daran beteiligen, mitarbeiten. Und das habe ich gemacht.

Ich habe gesagt, ich möchte mein Wissen, meine Erfahrung, meinen Job, meine Geschichte nutzen, um andere dafür zu sensibilisieren. Und deswegen bin ich heute einerseits RiskBuster und zeige in Videoformaten, wie gefährlich Sachen sein können mit meiner Profession. Auf der anderen Seite erzähle ich die Geschichte aber auch viel in Vorträgen und lasse andere von dieser Geschichte lernen – monatelange Vorbereitung und trotzdem geht es schief, obwohl wir so viel dafür getan haben, obwohl viele Prinzipien gefußt haben. Aber trotzdem ist das eben Thema gewesen.

Mein großer Take-Away da war: Last Minute Risk Assessment. Etwas, das wir an dem Tag noch nicht hatten. Das ist viele Jahre her. Kurz vor der Situation noch mal zu checken und zu sagen: Ist wirklich alles safe? Wir haben uns sehr darauf verlassen, was war. Wir

haben Veränderungen nicht mit einkalkuliert oder sie einfach so hingenommen. Und das war dann das Ende vom Lied.

Katrin Degenhardt (05:10.254)

Sie sagten im Vorgespräch, wir verbessern die Arbeitsumgebung, wir müssen aber auch die Menschen fit machen. Was meinen Sie damit genau und was können sich da Unternehmen von Stuntteams abgucken?

Holger Schumacher (05:25.516)

Ich habe meine Arbeit einerseits mal angefangen, weil ich gesagt habe, dieser RiskBuster, Stuntman, ist ein cooler Job und das catcht Leute. Das heißt, ich kann Leute begeistern mit dem Thema oder mit der Welt, aus der ich komme. Aber wir haben auch eine andere Perspektive, an Arbeitsschutz heranzugehen. Denn bei uns gibt es – ich hole mal ein bisschen aus – keine Regeln. Wenn wir einen Autoüberschlag machen, steht nicht irgendwo in der Vorschrift der BG „Darauf müsst ihr achten, das müsst ihr so und so machen“. Das gibt es nicht. Das heißt, wir sind sehr auf Risikobeurteilungen angewiesen. Das machen Unternehmen auch, aber für sie ist es eher ein Pflichttool, das sie für ihre Maschine haben. Trotzdem gibt es viele Vorgaben. Und wir kommen eben aus der Risikoperspektive. Und deswegen ist das das zweite Ding, warum ich mal angefangen habe: Ich möchte nicht über Sicherheit sprechen. Ich sage den Leuten nicht: „So arbeitet ihr sicher“, sondern ich versuche ihnen beizubringen, selbst einen Blick für die Situation zu erschaffen.

Ich finde Arbeitsschutz super und es muss am System gearbeitet werden, da bin ich komplett d'accord mit. Aber auch aus Fehlern zu lernen, funktioniert. Wenn Leuten oder Menschen Unfälle oder Vorfälle passieren, kann man gut daraus lernen. Ich möchte auch den Menschen im System befähigen, kurz bevor er an etwas herangeht, lieber die Situation nochmal zu bewerten. Denn in den letzten Jahrzehnten ist der Arbeitsschutz super geworden. Aber viele Mitarbeitende haben gesagt: „Die Sifa kümmert sich schon, die FASI macht das schon, die HSE-Abteilung, die sind ja dafür verantwortlich.“ Und ich möchte sie zurückbringen und sagen: „Nein, du selbst! Es ist deine Gesundheit. Beim Stunt nennt man das ‚Skin in the Game‘: Du setzt deine Haut aufs Spiel, du machst die Arbeit. Du bist der, der sich am Ende verletzt.“ Das heißt, da ist die Verantwortung für mich selbst sehr hoch, bevor ich da reingehe, noch mal kurz zu checken. Und dafür auch die richtigen Tools zu haben. Und das können wir in dem Fall. Deswegen betrachte ich Arbeitsschutz aus einer anderen Perspektive. Und es geht nur zusammen. Also es geht nur mit beidem. Es ist auch nicht die totale Lösung, zu sagen, Risikokompetenz und damit ist es getan, sondern es muss eben beides sein.

Katrin Degenhardt (07:23.022)

Aber Risikokompetenz, würden Sie schon sagen, oder Risikoanalyse und Risikokompetenz jedes Einzelnen, ist schon auch sehr wichtig? Sich nicht nur auf Prozesse zu verlassen, sondern eben auch sich auf sich selbst verlassen zu können.

Holger Schumacher(07:34.382)

Es gibt im Alltag immer Abweichungen. Prozesse sind nie 100 Prozent, wenn Menschen mit involviert sind. Sie sind nie 100 Prozent, wie wir sie geplant haben. Das heißt, es gibt eine Linie: So soll es sein. Und es gibt immer eine Abweichung, aus welchen Gründen

auch immer. Und dann kann man natürlich sagen, wir müssen sie anpassen. Ist auch richtig. Aber um sie anpassen zu können, muss ich verstehen, wo das Risiko herkommt. Und der Mitarbeitende ist eine unserer Superkräfte, die wir im Stunt haben. Das heißt, wenn man mich fragt, welches Prinzip – Sie haben ja über Prinzipien gesprochen – ist das Wichtigste? Die Beteiligung. Wir beteiligen die Stuntleute. Wenn wir einen Stunt planen, ist jeder, der an dem Stunt beteiligt ist, mit in die Konzeption involviert, in die Gefährdungsbeurteilung. Wir holen die Leute ab. Und dafür müssen sie eben auch verstehen, wie man so eine Geschichte analysiert. Wenn ich Verbesserungsvorschläge habe, muss ich das Problem oder das Risiko verstehen. Und das müssen Leute im Kopf haben. Deswegen können wir viel bessere Informationen haben, wenn Mitarbeitende besser Risiken erkennen können, und nicht nur die SIFA, die Führungskraft oder sonst wer. Dadurch können sie einen viel besseren Beitrag leisten, weil sie auch das System besser verstehen, wenn sie Risikokompetenz haben.

Katrin Degenhardt (08:37.536)

Sie haben es vorhin schon angesprochen: Ein wichtiges Werkzeug aus der Stuntwelt ist die sogenannte Last Minute Risk Analysis, oder auch bekannt unter Last Minute Risk Assessment. Können Sie nochmal genauer erklären, was es damit auf sich hat und wie auch diese Methode in Betriebe übertragen und sinnvoll eingesetzt werden kann?

Holger Schumacher (08:58.624)

Erstens nutze ich immer, ich habe das von meinem Englisch-Coach gelernt, überall außerhalb von Deutschland, und das finde ich tatsächlich einen passenden Begriff, *Dynamic Risk Analysis*. Da ist es nicht *Last Minute*, denn er hat mir gesagt, es gibt den „Last Minute Joe“ und der sagt immer: „Ich mache das Ganze am Ende.“ Dieses „Da habe ich am Ende noch Zeit für.“ Deswegen gibt das im Ausland ein falsches Bild. Ich mag es aber auch für das Thema Last Minute Risk Assessment, weil es dynamisch ist. Risikoprozesse, Prozesse, die ich habe, sind dynamisch, sie verändern sich – je nachdem, wie ich mich fühle, je nachdem wie der Tag ist. Und ein Last Minute Risk Assessment ist in dem Sinne wichtig, dass ich am Anfang zwar die Risiken analysieren kann, aber ich eben nicht weiß, wie die Situation direkt ist. Und es muss ja auch mit mir zusammenpassen. Das heißt, ich muss diesen Risiken entgegentreten und wissen, ich habe alles, was ich brauche.

Was im Alltag häufig passiert ist, dass ich schnell handle, schnell denke. Es gibt das von Daniel Kahneman, dieses „Schnelles Denken, langsames Denken“ und dass ich einfach superschnell reagiere. Und superschnell Entscheidungen treffe. Das ist aber sehr fehleranfällig. Das habe ich in meiner Zeit sehr oft gelernt. Nennt sich dann Cognitive Bias oder Verzerrungen. Und da kann viel passieren. Und deswegen ist das Last Minute Risk Assessment so wichtig. Nicht nur, weil ich es analysiere, sondern weil ich mir kurz die Zeit nehme. Nicht „Okay, es geht los, ich tue es“, sondern ganz kurz „Stopp“ zu sagen, „Gibt es vielleicht einen Fehler, den ich gemacht habe?“ Und ich stelle mir mal eine andere Frage. Es gibt ganz viele Wege, das zu machen, etwa mit Checkkarten. Es gibt z.B. Stopp-vor-Start-Karten. Es gibt das Team, wir machen es als Team. Das heißt, wir kommen als Team zusammen, nehmen uns zehn Minuten und nutzen die Intelligenz der vielen Beteiligten, quasi unsere Superkraft, und nehmen andere Perspektiven mit dazu. Das geht in Betrieben nicht immer. Aber es geht eben darum, sich Zeit zu nehmen und sich aktiv zu hinterfragen. Nicht nur der Blick nach rechts und links, okay alles ist

wie immer, also mach ich das. Sondern einfach nochmal zu sagen, was wäre das Schlimmste, was passieren könnte? Oder was ist heute anders als an den letzten Tagen? Eine Frage zu stellen, die ich nicht einfach so mit, „Jo, cool“ beantworten kann, sondern die mich echt ein bisschen challenged.

Und mein Ratschlag, Sie haben gefragt, wie man es übertragen kann, wäre: Beteiligt die Leute. Ich würde immer sagen, nehmt euch die Leute, um die es geht, und geht mit denen zusammen und erarbeitet es mit ihnen. Weil die Mitarbeitenden selbst wissen ganz genau: Welche Möglichkeiten habe ich? Was will ich dabeihaben? Das kann ich auch vergessen. Oder ich nehme mir eine Zahlenfolge in meinem Kopf, nehme meine Finger und zähle ab. Es mit den Mitarbeitenden gemeinsam zu entwickeln, hat zwei Vorteile. Erstens, es passt perfekt zu dem, wie sie es brauchen. Und das andere ist eben, dass sie es selbst entwickelt haben. Dadurch haben sie eine viel höhere Ownership. Das heißt, sie sind viel mehr drin. Da ist viel es schwerer zu sagen „Nee, ich mache das jetzt nicht.“ Sie haben es ja selbst entwickelt. Dann ist diese Hürde sehr hoch und deswegen ist die Akzeptanz auch viel höher, wenn sie es selbst mitentwickeln.

Katrin Degenhardt (11:47.322)

Auf jeden Fall. Sie haben vorhin auch gesagt, es gibt Reminder, die einen im letzten Moment noch mal daran erinnern: Moment, denk noch mal kurz nach. Wenn du es eilig hast, mach langsam. Also solche Geschichten, dass man das vielleicht auch im Betrieb hat. Ich kenne das aus dem Klettersport, da steht überall an den Kletterwänden, Partnercheck, Partnercheck, Partnercheck. Das ist ja das Letzte, was man macht, wenn man losklettert – das sind wahrscheinlich alles Dinge, die eben da helfen können.

Holger Schumacher(12:15.786)

Da kann jeder seinen eigenen Weg finden. Es gibt Leute, die auf ihren Funkgeräten, wir kommunizieren sehr viel über Funk, gerade Koordinatoren, ich habe das auch manchmal gehabt, einfach noch mal einen Marker auf dem Funkgerät haben, der immer daran erinnert, bevor es losgeht. „Ah, da ist dieser Marker, der erinnert mich daran. Ich muss jetzt noch mal ...“ Also einen Reminder zu schaffen. Das funktioniert aber nicht bei jedem. Das heißt, jeder muss seinen individuellen Weg finden, wie er das am allerbesten machen kann, um sich wirklich daran zu erinnern und sich wirklich kurz die Zeit zu nehmen. Und das ist eben nicht leicht.

Im Alltag heißt es oft „Hey, mach schnell, wir haben Zeitdruck“, und das ist überall so. Trotzdem sind es so wertvolle Sekunden. Und es sind manchmal nur Sekunden. Ich habe ein Unternehmen gehabt, bei denen hieß es „60 Seconds“. Da kann nachher keiner sagen, dass du zu langsam bist, es ist eine Minute. Natürlich ist es eine metaphorische Minute. Es können auch nur 20 Sekunden sein, oder auch mal drei Minuten. Aber um es den Leuten einfach leicht zu machen, die Hürde gering zu halten. Und das ist es. Deswegen kann man gut von Stuntleuten lernen.

Wir haben es damals auch entwickelt nach meinem Unfall. Also ich für Teams, mit denen ich arbeite. Und genauso mache ich das im Unternehmen auch. Ich gehe hin und frage, was Alltag ist. Und ich challenge sie mit Stunt und sie entwickeln daraus ihre eigenen Sachen. Und das ist einfach dieses, es mal aus der anderen Perspektive zu betrachten und sich einfach mal selbst da reinzufühlen.

Katrin Degenhardt (13:28.63)

Da kommen wir auch gleich nochmal etwas genauer hin. Ich schaue aber, Sie spielen schon die ganze Zeit in Ihrer Hand mit einem Werkzeug, würde ich jetzt mal so sagen. Wo ich jetzt ehrlich sagen muss, ich weiß jetzt gar nicht, was das ist. Wir bitten ja unsere Gäste immer, etwas mitzubringen, was mit unserer Thematik zu tun hat. Und es geht ja hier darum, von Stuntteams für den Arbeitsschutz zu lernen. Beschreiben Sie doch mal, was Sie da mitgebracht haben.

Holger Schumacher (13:57.272)

Es ist ein Leatherman, also ein Multitool. Ein Multitool ist ein Werkzeug, wo an einem Gerät ganz viele Werkzeuge dran sind. Und tatsächlich, ich kenne keinen Stuntman und keine Stuntfrau, die so ein Ding nicht am Mann hat. Weil es eben genau dafür da ist, wenn sich plötzlich Dinge verändern. Ich brauche mal kurz eine Zange oder ich brauche mal irgendwas. Und dafür ist das da. Darüber hinaus auch noch Gaffa Tape, aber ich wollte jetzt nicht mein komplettes Setting hierher mitbringen. Aber das Schöne dabei ist, es ist gut übertragbar, weil eben nicht alles planbar ist. Wenn ich wüsste, ich bräuchte immer einen Schraubenzieher, würde ich einen Schraubenzieher dabei haben. Es gibt aber eben oft Situationen, kurz vor Risiko, wo ich nicht genau weiß, was ist. Und manchmal ist es dann ein Werkzeug, was ich brauche. Manchmal sind Werkzeuge aber auch Tools, die ich in meinem Kopf nutze, Kommunikation. Ich brauche ganz viele Tools, um in Situationen, die unvorhersehbar sind, zu reagieren. Und das macht auch Umgang mit Risiken aus. Ich kann Risiken nicht 100 Prozent planen. Ich kann nicht alles 100 Prozent safe machen. Es besteht immer ein Restrisiko. Und dafür ist ein Multitool, ob es etwas Haptisches ist oder etwas in meinem Kopf, das ich benutzen kann. Ein total gutes Ding, wie Sie schon gesagt haben, was kann man davon lernen, und das zu übertragen.

Katrin Degenhardt (15:10.41)

Also nicht „Ein Colt für alle Fälle“, sondern einen Leatherman für alle Fälle würden Sie empfehlen?

Holger Schumacher (15:15.39)

Am Set habe ich das immer dabei und es gibt immer wieder Situationen. Es muss mal kurz ein Faden durchgeschnitten werden, es ist irgendwas im Weg, irgendwas muss mal da hin, womit wir nicht gerechnet haben. Lässt sich schnell regeln und wird dann nicht zum großen Problem. Und das kann genauso im Arbeitsschutz, im Alltag sein. Irgendwas ist und da brauche ich eine Lösung für. Ich muss einen Plan haben oder zumindest ein Toolkit, einen Werkzeugkasten, wie man auf Deutsch so schön sagt, wo ich einfach weiß, ich greife da rein und habe das richtige Tool. Ist es eine Kommunikation? Ist es ein Meeting, was ich einberufe? Und das ist das, was man sehr gut übertragen kann.

Katrin Degenhardt (15:44.95)

Jetzt wollen wir noch ein bisschen auf einen anderen Aspekt zu sprechen kommen. Kommunikation ist ja das A und O, wir haben es ja auch schon gehört, für eine sichere Zusammenarbeit, auch in Stuntteams. Was können Unternehmen in Bezug auf

Kommunikation von Ihrer Branche lernen? Und jetzt wieder die Führungskräfte, welche Rolle spielen da die Führungskräfte?

Holger Schumacher (16:05.474)

Also die Führungskräfte spielen eine riesengroße Rolle. Die sind die entscheidenden Personen, um die es geht, wenn es um das Thema Kommunikation im Risiko geht. Denn am Ende orientieren sich Mitarbeitende an den Führungskräften. Am Ende wollen Führungskräfte, dass Leute in der Regel produktiv sind, aber eben auch sicher arbeiten. Und das muss auch kommuniziert werden. Bei uns in der Branche ist es Führung durch Kontext. Es geht darum, dass ich den Mitarbeitenden nicht sage, was sie tun sollen, sondern dass sie meine Erwartungshaltung kennenlernen. Dass sie wissen, was ich von ihnen erwarte.

Am Ende erwarte ich bei einem Stunt, dass sie in drei Wochen das Ergebnis haben. Und dann ziehen sie los und wissen ganz genau, was sie dafür tun müssen oder auch nicht. Und deswegen haben sie eigene Entscheidungsfreiräume. Das hilft Menschen, die an der Fläche oder auf der Fläche arbeiten total, um sich weiterzuentwickeln. Weil sie eben nicht nur denken „Ah, ich habe hier eins, zwei, drei ...“, sondern selbst Entscheidungen treffen. Und ich kann nur bessere Entscheidungen treffen, wenn ich es selbst lerne.

Zweitens gibt es bei ganz vielen Unternehmen dieses gemeinsame Verständnis in der Kommunikation. Das heißt, wenn ich mit Leuten spreche, muss ich dafür sorgen, dass ich ihre Sprache spreche. Das ist nicht nur Englisch, Deutsch, Polnisch, Italienisch, sondern es ist eben auch die Art und Weise, wie ich rede. Kommunikation ist ein super vielfältiges Feld. Es geht darum, dass ich mir Gedanken machen muss, wie sie verstehen, was ich Ihnen mitteilen möchte. Hätte ich jetzt Stuntkollegen mir gegenüber sitzen, würde ich ganz anders sprechen. Ich würde viel mehr Fachbegriffe benutzen. Wir würden über ganz andere Dinge sprechen. Und dann würden die Zuhörenden und Sie wahrscheinlich nichts verstehen. Und trotzdem würde ich das Gleiche sagen. Und deswegen ist es für mich wichtig, und deswegen ist die Perspektive wichtig, dass ich als Führungskraft, als Stuntman, als Stuntfrau dafür sorgen muss, dass die anderen mitbekommen, was ich da möchte.

Das Dritte, das ist mit das Entscheidende: Häufig steht bei Teams, Kommunikation ist wichtig. Ich finde *Austausch* ist wichtig. Kommunikation ist nicht nur Kommunikation. Ich kann Anweisungen geben, das ist auch Kommunikation. *Austausch* ist, Feedback einzuholen. Ich teile etwas und nehme Feedback an. Und lobe auch mal und kriege Feedback. Wirklich Feedback zu geben, sich auszutauschen über Themen, auch mal neugierig zu sein. „Hey, was machst du? Warum machst du das denn gerade so?“ Und nicht „Hey, du verschwendest wieder Zeit“, sondern einfach zu verstehen, warum man gerade etwas macht? Das ist total spannend. Das geht nur über Kommunikation. Anders funktioniert das nicht. Das ist, was wir täglich leben. Wir sind permanent im Austausch.

Ich habe das letztens auf einem Event erlebt. Als Stuntteam, lange nicht gesehen, kommen wir zusammen. Und es geht weniger um „Weißt du noch damals? Voll doof.“ Es geht immer um „Cool, weißt du noch das? Wie war das denn, wie können wir das entwickeln?“ Es ist Neugier, dieser Antrieb, immer besser zu werden. Darüber zu sprechen, kreativ zu sein, Dinge zu entwickeln. Das ist das, was wir in der

Kommunikation machen, wofür wir Kommunikation nutzen. Das macht es wertvoll. Diesen positiven Weg nach vorne. Die Frage, wie ich etwas weiterentwickeln kann.

Katrin Degenhardt (18:49.238)

Und dann findet es ja auch auf Augenhöhe statt und ist keine Einbahnstraße, richtig? Austausch, finde ich, ist auch ein sehr gutes Wort. Fast noch besser als Kommunikation.

Holger Schumacher (18:59.214)

Genau, und da hilft Kontext. Ich mache es eben nicht einfach nur so, sondern ich gebe ihm Kontext und dann kann ich auch ein Feedback bekommen. Dann treffe ich eigene Entscheidungen und ich gebe der Person auch Verantwortung. Das ist wichtig. Dadurch sind sie drin. Dadurch treffe auch ich viel bessere Entscheidungen, wenn ich selbst weiß, dass liegt in meiner Verantwortung. Skin in the game – wie es am Ende ausgeht, ist meine Verantwortung.

Katrin Degenhardt (19:24.718)

Wenn jetzt selbst die Arbeit eines Stuntteams sicher gestaltet werden kann, wie wir ja gerade gehört haben, dann zeigt das ja, wie viel durch Vorbereitung, Austausch – ich sage jetzt gar nicht mehr Kommunikation, sondern Austausch – und Verantwortung für andere möglich ist. Haben Sie vielleicht noch mal ein paar konkrete Do's und Don'ts für Unternehmen oder Beschäftigte, um Risiken besser zu managen?

Holger Schumacher (19:49.022)

Ich habe es in meiner Zeit, gerade am Anfang, gelernt. Das war bei meinem allerersten Meeting, einem kreativen Meeting, wo ein Stunt geplant wurde. Da war ich Praktikant und eine der ersten Fragen war: Holger, was sagst denn du dazu? Und ich habe immer gesagt: „Ich bin ehemaliger Physiotherapeut, keine Ahnung.“ Dann hieß es aber: „Nein, hau raus.“ Und das finde ich total wertvoll. Das sollte viel mehr Teil der Unternehmen und Organisationen sein. Leute auch mal einzufordern und in einem Meeting nicht zehn Leute sitzen zu haben, drei sagen etwas und nachher haben alle davon partizipiert. Sondern jeder, der im Meeting ist, bringt sich ein. Jeder kriegt einen kleinen Slot, jedem wird auch mal Raum gegeben, um vor allem konstruktiv mit Feedback umzugehen und konstruktiv mit Ideen umzugehen.

Leute sind da aber sehr sensibel. Sobald sie das Gefühl haben, es war eine schlechte Idee und dass die Leute doof gucken – und es können nur Blicke sein – funktioniert das schon nicht. Deswegen muss man da auch im Kleinen genau bleiben und immer wieder anfangen. Gerade als Führungskraft hat man eine große Verantwortung eben auch zu sagen: „Das fand ich gut, gute Idee, egal was die anderen sagen.“ Und daraus haben wir auch wieder gelernt, Kontext zu geben. Und das ist dann total wertvoll. Deswegen würde ich das Führungskräften immer mitgeben: Sprecht mit den Leuten. Das heißt, mit den Leuten in den Austausch zu gehen und auch mal wirklich zuzuhören. Das gilt sowohl für Arbeitssicherheit als auch für Health, also den Gesundheitsbereich. Leute kommen wieder, sind gerade am ersten Tag im Betrieb: „Wie geht es dir, wie ist es dir ergangen?“ Es geht um eine Connection.

Und als Führungskraft auch mal zu sagen: „Ja, es war von mir eine blöde Idee.“ Oder einfach mal sich selbst kritisch zu hinterfragen. Und eben auch nicht immer zu denken,

ich bin der Supermann, ich bin die Führungskraft. Sondern „Danke, sehe ich ähnlich.“ Auch mal Fehler einzugestehen. Ich finde, das macht super viel aus. Ich würde immer dazu raten, mehr die Leute beteiligen. In Entscheidungen, in Gefährdungsbeurteilungen, in Prozessen. Es muss nicht das große Meeting mit 50 Leuten sein, und man entwickelt was. Da reicht schon das kleine Gespräch „Wir planen hier gerade die Halle um. Was würdest du dir denn wünschen? Was wäre denn etwas, das du brauchen würdest?“ Da sind wir wieder beim Anfang, beim System. Wenn das System verändert wird, immer die Leute fragen. Denn die Leute wissen, was ist. Und deswegen ist das unsere Superkraft. Das kann auch die Superkraft von Unternehmen sein, eben diesen Risikoprozess zu leben. Deswegen würde ich öfter Leute mal fragen: „Was siehst du denn für Risiken in deinem Alltag?“ Und die Leute dazu zu befähigen, genau das zu machen.

Eine dritte Sache hätte ich noch. Da bin ich bei ihnen beim Klettern. Einfach mal als Impuls. Es gibt im Unternehmen so viele Leute, die Motorrad fahren, die klettern, die tauchen. Solche Leute, mal in eine Unterweisung zu nehmen und zu fragen: „Hey, kannst du nicht mal einen 10-Minuten-Slot kurz vorbereiten?“ Es muss nicht immer der Externe sein, den man da einkauft. Sondern einfach solche Personen, die ihre Erfahrung teilen. Beim Klettern: Buddy. Beim Tauchen: Buddy. Wie gehe ich damit um? Wie funktioniert Sicherheit dort? Eine andere Perspektive einbringen. Da muss ich jetzt an einen Kunden von mir denken, der immer gesagt hat: „Arbeitsschutz ist wie Staubwischen, biste am einen Ende fertig, fängste am anderen wieder an.“

Das ist eben wirklich so. Es braucht immer wieder Impulse, die so unterschiedlich sind, wie möglich. Und da können Mitarbeitende helfen, Führungskräfte helfen. Und damit teilt man einfach auch nochmal was und es bringt uns enger zusammen.

Katrin Degenhardt (22:51.038)

Ich habe vorhin nach Do's und Don'ts gefragt. Wir haben jetzt fantastische Do's gehört. Haben Sie vielleicht auch noch ein Don't?

Holger Schumacher (22:59.038)

Don'ts würde ich normalerweise eher verneinen, ich bin nämlich sehr positiver Mensch, deswegen sehe ich immer eher, was man tun sollte. Aber ich würde auf jeden Fall davon wegtreten, alles immer schnell-schnell zu machen. Das würde bei uns auch total in die Hose gehen.

Ein Don't – ist jetzt ein bisschen komplexer: Entscheidungen zu treffen, ohne sich darüber klar zu sein, dass man Skin in the Game hat. Das gilt gerade für Leute, die im Büro sitzen, die aber Einfluss auf das nehmen, was in der Halle passiert. Die sich häufig selbst aus der Verantwortung nehmen. Häufig sind die dann im Büro, nehmen aber trotzdem großen Einfluss auf Prozesse und Strukturen. Sich darüber bewusst zu sein, dass Skin in the Game da ist, und eben nicht nur zu sagen „Passt schon.“

Da fällt mir noch etwas ein. Gerade für Führungskräfte geht es darum, Entscheidungen im System zu sehen. Nicht nur Entscheidungen für sich selbst zu treffen. Ich mache auch viel mit Banken, Risikoprojekten, mit Projektrisiken. Und da geht es immer darum, dass viele Leute so Entscheidungen treffen, dass sie für sie selbst am besten sind. Ob es ein Risiko gibt oder nicht. Da betrachtet man häufig nur sein eigenes Risiko. Behalte

ich meinen Job? Ist meine Beförderung gefährdet oder ähnliches? Und das ist total schön, aber am Ende bringt so etwas das Unternehmen, die Organisation, das Team nicht nach vorne. Am Ende wird es immer nur für einen selbst cool sein und so wird nichts nach vorne kommen.

Deswegen würde ich mir wünschen, eben nicht Entscheidungen zu treffen, die für mich am besten sind. Sondern, jetzt geht es wieder ums Team. So haben wir ja auch mal angefangen. Es geht ums Team. Es geht immer um das Team-Mitdenken, um die Leute, die Skin in the Game haben. Darum, auch an diese Leute zu denken. Und in der Organisation zu versuchen, dass auch andere Leute, die nicht ihre Hand in die Maschine halten können, trotzdem das Gefühl haben, dass sie Skin in the Game haben. Das würde ich mir wünschen.

Katrin Degenhardt (24:47.31)

Dann bedanke ich mich ganz herzlich bei Ihnen, Holger Schumacher, dass Sie bei uns zu Gast waren und uns auch in diese Welt mitgenommen haben, und diese Welt auch wunderbar auf den Arbeitsschutz übertragen haben. Und wir freuen uns, liebe Zuhörerinnen und Zuhörer, wenn Sie uns auf dem Podcast-Kanal Ihrer Wahl abonnieren und uns eine Bewertung oder einen Kommentar und gerne auch Fragen dalassen.

Weiterführende Informationen finden Sie auch in den Show Notes und unter etem.bgeetem.de. Herzlichen Dank nochmal, Holger Schumacher.

Holger Schumacher (25:19.15)

Es war großartig, gerne.

Katrin Degenhardt (25:21.614)

Und unsere drei Take-Aways aus diesem Gespräch sind:

1. Mitarbeitende sollten Rituale haben, im letzten Moment vor der Tätigkeit noch einmal die Sicherheit zu checken. Oder anders gesagt, Last Minute Risk Assessment. Und jeder sollte auch die Rückendeckung haben, die Notbremse zu ziehen.
2. Nutzen Sie die Superkraft. Beteiligen Sie die Mitarbeitenden in so vielen Prozessen wie möglich.
3. Kommunikation ist das A und O. Vor allem, in den Austausch zu gehen. Ganz sicher.

Outro (25:56.59)

Ganz sicher, der Podcast für Menschen mit Verantwortung.