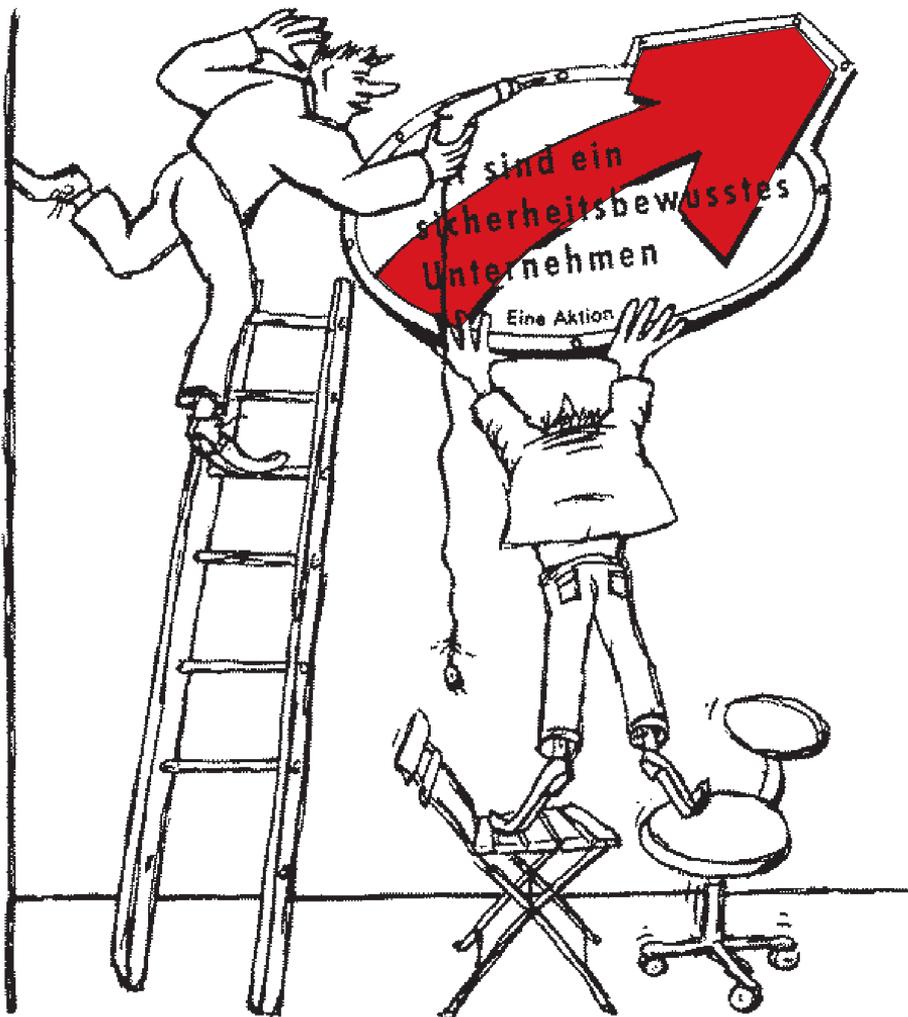


# Sicherheitskultur braucht Mut

*Sicheres Verhalten ist ohne eine etablierte Sicherheitskultur im Unternehmen schwierig zu erreichen. Es genügt nicht, gewünschte Verhaltensänderungen zu verlangen oder zu instruieren. Es braucht dazu auch den Mut der Mitarbeitenden und der Vorgesetzten.*



immer so gemacht hat und weil die Arbeit so am schnellsten beendet werden kann – vorausgesetzt, es ereignet sich kein Zwischenfall. Leider ist anzunehmen, dass der beobachtete Reinigungsmitarbeiter von seinen Kollegen belächelt würde, wenn er sich wegen dieser – für einen richtigen Mann wohl nicht zu grossen – Gefahr sichern wollte. Offenbar braucht es auch Mut, sich entgegen bestehenden, bewährten Vorgehensweisen und psychologischen Werten zu verhalten. Mut ist notwendig, um eine neue Sicherheitskultur im Umgang mit den alltäglichen Gefahren zu etablieren. Voraussetzung sind allerdings Vorgesetzte, die dieses neue Verhalten fordern und fördern.

## Warum Sicherheitskultur?

Viele Verhaltensweisen sind als gefährlich erkannt, in den allermeisten Fällen geschieht jedoch kein Unfall. Deshalb lässt sich die Gefahr gut verdrängen. Erleichtert wird diese Verdrängung – so eine typisch menschliche Einstellung – weil ein Missgeschick ja sowieso immer den anderen passiert. Wir leben ein Stück weit mit der Illusion der Unverletzlichkeit.

**Oftmals wird sicheres Verhalten belächelt, risikoreiches Verhalten dagegen wird begünstigt.**



### Cuno Künzler

Dr. phil., Arbeits- und Organisationspsychologe, selbständiger Berater sowie Personal- und Organisationsentwickler an der ETH Zürich ([www.ckuenzler.ch](http://www.ckuenzler.ch)).



### Fritz Renggli

Dr. phil., Betriebspsychologe, selbständiger Managementberater in Personal-, Organisations- und Führungsfragen; Spezialist Arbeitssicherheit ([www.renggli-stans.ch](http://www.renggli-stans.ch)).

VON CUNO KÜNZLER UND FRITZ RENGLI

**K**ürzlich konnten wir vom Arbeitsplatz aus einem Reinigungsmitarbeiter zuschauen, der im vierten Stockwerk des Nachbargebäudes auf dem breiten Aussensims stehend, mit einem verlängerten Hand-Reinigungsgerät die hohen Fenster reinigte. Der Mann war nicht gesichert. Fast wählte man sich in einem Krimi und war gefasst auf einen Ausrutscher oder ein Stolpern, man sah den Mann bereits in die Tiefe stürzen.

Risikoreiches Verhalten wie in diesem wohl alltäglichen Beispiel wird noch vielfach als «normal» betrachtet, weil man es

Das oben genannte Beispiel zeigt eine typische Schwierigkeit auf, wie sie sich bei der Förderung von Arbeitssicherheit zeigt: Viele Gefahren sind heute bekannt oder werden im Rahmen von Gefährdungsanalysen sichtbar. Das Wissen um diese Gefahren bedeutet jedoch noch nicht oder zumindest nicht immer, dass sich die Menschen entsprechend vorsichtig verhalten. Zwischen den Anforderungen an die Produktion und denjenigen an die Sicherheit gibt es immer noch zu viele Unterschiede. Dies zeigt auch eine Befragung bei Chemiearbeitern (siehe Tabelle 1). Die nach einem (Beinahe-)

SICHERHEIT VOR PRODUKTION AUF GRUND VON ...	PRODUKTION VOR SICHERHEIT AUF GRUND VON ...
Technischen Massnahmen, Absicherungen (3)	Rationalisierung und Personaleinsparungen (6)
Unfallkosten zu hoch, Imagefaktor (4)	Zeitdruck, Arbeitsverdichtung (6)
Charakter / Selbstverantwortung (2)	Umgehung von Vorschriften wird toleriert (3)
Kooperation (1)	Geldmangel, Kostendruck (1)

**Tabelle 1: In einer Befragung angegebene Begründungen für den Vorrang der Sicherheit vor der Produktion und umgekehrt (Anzahl Nennungen) (nach Künzler, 2002).**

Unfall vielfach gehörte Meinung, wonach die Menschen sich nicht an die Vorschriften halten, dass sie faul oder träge sind, u.a.m. greift hier zu kurz. Auch die bestausgebildetsten und motiviertesten Mitarbeitenden sind gelegentlich unaufmerksam und machen Fehler.

Um Arbeitssicherheit zu fördern, können nicht bloss die einzelnen Mitarbeitenden für sich allein betrachtet werden. Wir müssen das Umfeld ebenfalls in Betracht ziehen: Die Arbeitsbedingungen, die Arbeitskollegen, die Vorgesetzten usw. In der Befragung geben die Mitarbeitenden an, dass auch Einsparungen, Zeitdruck und Arbeitsverdichtung zu einer Vernachlässigung der Arbeitssicherheit führen.

Ein umfassendes Sicherheitsdenken muss somit die gesamte Organisation umfassen. Sicherheit muss quasi in die Arbeitstätigkeit integriert werden. So muss beispielsweise für den Arbeitsvorbereiter die Frage nach der Arbeitssicherheit eine Selbstverständlichkeit werden. In der Beschreibung von Aufträgen oder Prozessabläufen muss der Auftrag der Gesundheit und der Sicherheit integriert werden, so dass sich zum Beispiel unser Fensterreiniger zwangsläufig mit der Frage nach der Arbeitssicherheit auseinander setzen muss oder darf. Ziel ist es es, dass Sicherheit in den Arbeitsabläufen eines Betriebes fest verankert ist und bei jeder Arbeitshandlung den Mitarbeitenden automatisch präsent ist. Als Ergebnis entwickelt sich eine Sicherheitskultur.

### Was ist Sicherheitskultur?

Um in einem Unternehmen einen hohen Sicherheitsstandard zu entwickeln, genügt es nicht, nur die Mitarbeitenden vor Ort für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich zu machen. Der Gedanke der Sicherheitskultur zeigt auf, dass für ein gutes Niveau alle Unternehmensentscheide vom Sicherheitsgedanken geleitet werden müssen. Eine gute Sicherheitskultur kann nur erreicht werden, wenn alle Mitarbeitenden eines Unternehmens, d.h. das Management, die Entwickler, die Planer, die Logistiker und die Mitarbeitenden am gleichen Strick ziehen.

Diese gemeinsame Zielsetzung muss eindeutig und unmissverständlich durch einen hohen Sicherheits- und Gesundheitsstandard motiviert sein. Sicherheit

bedeutet damit nicht nur die Abwesenheit von Fehlern und Unfällen, sie stellt vielmehr eine umfassende und dauernd zu erbringende Leistung eines Unternehmens dar, wie dies auch beim Herstellen eines bestimmten Produktes der Fall ist.

Die Kultur eines Unternehmens ist nicht direkt sichtbar oder wahrnehmbar; sie besteht aus verinnerlichten und selbstverständlichen, meist nicht hinterfragten Werten und Annahmen (siehe Abb. 1). Solche Wertmassstäbe und Grundhaltungen bestimmen letztlich, wie wir uns verhalten oder was wir als richtig oder üblich erachten.

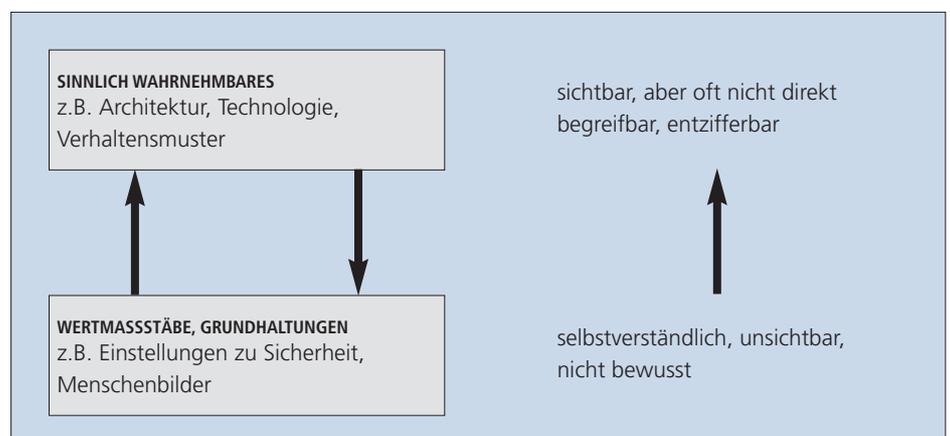
Mit Sicherheitskultur wird eine integrierte und nach vorne gerichtete Strategie der Sicherheitsförderung in Verbindung gebracht. Die relevanten Entscheidungen in einem Unternehmen müssen auf ihre möglichen Auswirkungen bezüglich Sicherheit hinterfragt werden. Was bedeutet es zum Beispiel, wenn ein Teil der Belegschaft nicht deutsch spricht, die Sicherheitsanweisungen aber alle in Deutsch geschrieben sind? Oder welche Auswirkungen hat das Einreichen einer zu tiefen Preisofferte auf die Arbeitsbedingungen der mit der Ausführung beauftragten Mitarbeitenden?

Eine gute Sicherheitskultur aufzubauen bedeutet, eine von allen geteilte Grundhaltung zu entwickeln, bei der Sicherheit die Sache aller ist und nicht bloss die des Sicherheitsbeauftragten oder des Kopas. So gesehen ist die verbreitete Aussage, «Sicherheit ist Chefsache» unvollständig und einseitig. Obwohl unbestritten ist, dass die Vorgesetzten für die Sicherheit zentral verantwortlich sind, muss auch betont werden, dass sich

jeder Mitarbeitende im Rahmen seiner Aufgaben und seiner Kompetenzen für die Sicherheit verantwortlich fühlen muss. Sicherheit lässt sich nicht delegieren.

Ein einfaches Beispiel verdeutlicht diesen Problembereich: Angenommen in einem Betrieb liegt ein leeres Palett auf der Staplerspur. Zudem ist am Palett ein Brett gebrochen. Lassen sich daraus Schlussfolgerungen für die Sicherheitskultur des Betriebs ziehen? Klar ist, dass eindimensionale Deutungen nicht zulässig sind. Um das Beobachtete in seiner Gesamtheit zu verstehen, muss die Situation ganzheitlich untersucht werden, was bedeutet, dass die Mitarbeitenden und deren Arbeitsbedingungen unter die Lupe genommen werden müssen.

Angenommen, wir stehen als unsichtbare Beobachter im Raum und sehen, wie mehrere Staplerfahrer um das Palett herumfahren, wie ein Meister in aller Eile vorbeigeht und nur einen kurzen Blick auf das Palett wirft, liessen sich erste Hypothesen ziehen. Warum unternimmt hier niemand etwas? Wer hat diese Unordnung verursacht? Gibt es weitere, ähnliche Zustände in diesem Betrieb? Wer bestimmt hier den Grad an Ordnung? Auf der wahrnehmbaren Ebene sind die Mängel rasch sichtbar. Das Erscheinungsbild ist klar, was steckt aber dahinter? Warum ist die Situation so entstanden? Vielleicht ist der zuständige Mitarbeitende kurz auf der Toilette, vielleicht hilft er im Nachbarbereich aus, vielleicht ist dieser Zustand aber auch durchaus üblich im Betrieb. Man macht es einfach so, weil – so die dahinter stehende Auffassung oder Werthaltung – jeder selber schauen muss, wie er am



**Abb. 1: Wahrnehmbare und nicht-direkt wahrnehmbare Einflussgrössen von Sicherheit.**

besten arbeiten kann. Die zumeist nicht diskutierten Werthaltungen im Betrieb beeinflussen, wie man sich zu verhalten hat, sie bestimmen, «wie es bei uns läuft» oder «was bei uns als gut bzw. als schlecht eingestuft wird». Oft wird dies auch mit dem Begriff der «unritten rules», also den ungeschriebenen Gesetzen oder Regeln in einem Betrieb bezeichnet. Ein Lehrling oder auch ein neuer Mitarbeiter übernehmen solche «unritten rules» sehr schnell. Dem neuen Lehrling wird bald klar werden, ob er

von Sicherheit, so der Grundsatz, darf nicht von den übrigen Massnahmen zur Gestaltung des Unternehmens abgekoppelt werden.

3. Es empfiehlt sich, die bestehende Sicherheitskultur anhand von Beobachtungen, Begehungen und in Workshops mit den Mitarbeitenden zu untersuchen, zu beschreiben und damit erklärbar zu machen. Dies geschieht in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden «vor Ort».

4. Die erarbeiteten Ergebnisse werden in einem Workshop durch die Vorgesetz-

## **Förderung einer Sicherheitskultur bedingt Vorgesetzte, die sich der Sicherheit verpflichtet fühlen und Mitarbeitende, die sich mit dem Sicherheitsprinzip identifizieren.**

während seines Gangs auf die Toilette das Palett im Fahrweg liegen lassen kann oder ob er es vorher beiseite schaffen muss, was vielleicht einen zusätzlichen Arbeitsgang bedingt, was jedoch die Sicherheit auf den Fahrwegen erhöhen würde. In einer guten Sicherheitskultur wird der zusätzliche Arbeitsaufwand für den Lehrling selbstverständlich und kaum infrage gestellt, bei einer schlechten wird der Lehrling vielleicht dafür belächelt und als pingelig abgestempelt. In einem solchen Fall braucht es Mut, Gewohntes zu verändern, neue Grundsätze zu etablieren, die beispielsweise mit «Sicherheit hat Vorrang» umschrieben werden könnten.

### **Wie kann Sicherheitskultur gefördert werden?**

Die Weiterentwicklung einer Sicherheitskultur muss dazu führen, dass sich die Werthaltungen verändern, dass also die zumeist unbewussten Beweggründe für eine Handlung verändert werden. Dieser indirekte, jedoch nachhaltige Weg der Sicherheitsförderung geht davon aus, dass Änderungen im Verhalten nicht mit dem Verordnen von Regeln und Richtlinien (also sichtbaren Grössen) erzwungen werden können, sondern dass tiefer angesetzt werden muss. Es müssen zuerst die Werthaltungen und Grundhaltungen zur Sicherheit im Betrieb hinterfragt, diskutiert und auf deren Tauglichkeit hin überprüft werden.

Folgende sechs Schritte haben sich für ein solches Vorgehen bewährt:

1. Grundsätzlich benötigt eine Weiterentwicklung der Sicherheitskultur zuerst die Einsicht in die oben dargestellten Zusammenhänge. Es muss einen Konsens darüber geben, dass nicht direkt beobachtbare Grössen die Sicherheit beeinflussen und deshalb hinterfragt werden müssen.

2. Die Entwicklung und Umsetzung von Massnahmen muss in das unternehmensspezifische Sicherheitsmanagement-System integriert werden. Die Förderung

ten analysiert, mögliche Massnahmen werden evaluiert und definiert.

5. Die konkrete Umsetzung der Massnahmen wird nicht bloss verordnet, sondern gemeinsam mit den Betroffenen erarbeitet. Dazu braucht es die Sachverständigen vor Ort.

6. Die kritische Evaluation anhand definierter Indikatoren zeigt Verbesserungsmöglichkeiten auf, die im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses eine Weiterführung des ganzen Systems ermöglichen.

Damit diese sechs Schritte erfolgreich umgesetzt werden können, sind folgende Rahmenbedingungen wichtig:

► Ein Management, das das Streben nach Sicherheit glaubwürdig und engagiert vorlebt und die notwendigen Mittel bereitstellt.

► Ein Management, das sowohl kontrolliert als auch an die Verantwortungsbereitschaft, Motivation und Kompetenz der Mitarbeitenden «vor Ort» glaubt und diese unterstützt und fördert.

► Kompetente Mitarbeitende, die nicht nur einfach bestehende Vorschriften einhalten, sondern selbstbewusst und verantwortungsvoll handeln und gleichzeitig bereit und in der Lage sind, bestehende Regeln situationsgerecht zu interpretieren.

► Eine Sicherheitskultur, in der über die sicherheitsbezogenen Werte und Grundannahmen gemeinsam diskutiert wird und Verbesserungsmöglichkeiten systematisch und unter aktiver Mitarbeit der Beschäftigten «vor Ort» gesucht und umgesetzt werden.

### **Literaturangaben**

Hoyos, C. Graf & Wenninger, G. (Hrsg.) (1995). Arbeitssicherheit und Gesundheit in Organisationen. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Künzler, C. (2002). Kompetenzförderliche Sicherheitskultur – Ein Ansatz zur ganzheitlichen Gestaltung risikoreicher Arbeitssysteme. vdf Hochschulverlag: Zürich.

Renggli F. (2002). Defizite im Führungsbereich als Sicherheitsrisiko. In R. Trimpop, B. Zimolong, A. Kalveram (Hrsg.), Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit, Neue Welten – Alte Welten (S. 190–195). Heidelberg: Asanger. ■