

Was bedeutet Sicherheitskultur im Unternehmen?

Der Begriff Sicherheitskultur wird immer häufiger als zeitgemäßes Mittel zur Verringerung von Risiken und Unfallzahlen angesehen. Um dieses wirksam einsetzen zu können, muss man sich jedoch bewusst sein, was Sicherheitskultur ist und welche Kulturmechanismen im Alltag von Unternehmen wirken. Mit einem anschaulichen Modell gelingt es, wirksame Hebel zu Verbesserung der allgemeinen Sicherheitskultur zu finden.

**Von Elke Werner-Keppner
und Volker Koch**

Es gab Zeiten, in denen technische und organisatorische Massnahmen ausgereicht haben, um die Unfallhäufigkeit im Betrieb zu verringern. Seit einigen Jahren jedoch ist die Wirksamkeit der dabei angewandten Methoden ausgereizt und die Unfallzahlen stagnieren. Im Kreis von Sicherheitsexperten wird dagegen immer häufiger der Begriff Sicherheitskultur als weiteres Werkzeug auf dem Weg zu «Zero Accidents» verwendet. Wenigen ist jedoch bewusst, was tatsächlich hinter diesem Begriff steckt. Während ein Sicherheitsmanagementsystem formal organisiert, in den meisten Fällen niedergeschrieben und somit überprüfbar ist, ist die Sicherheitskultur nur in ihren Auswirkungen zu erkennen und entzieht sich einer direkten Beobachtung. Den verschiedenen Ansätzen, Kultur zu beschreiben, ist gemeinsam, dass es sich dabei um das Wissen, Bewusstsein und Verhalten von Menschen in Gesellschaften oder Gruppen geht. Jedes Unternehmen stellt eine eigene kleine Gesellschaft dar, in der sich Menschen gegenseitig prägen, in ihren Mustern zu denken und zu handeln. Das gilt natürlich auch, wie sie mit Risiken umgehen und somit, wie Sicherheit gelebt wird. Letztendlich hat jedes Unternehmen damit seine eigene Sicherheitskultur, die jedoch wiederum von seiner Umgebung geprägt wird.

Sicherheit und Verantwortung

Sicheres Verhalten ist im hohen Masse abhängig von der Wahrnehmung und Be-

wertung von Risiken. Menschen tun dies sehr unterschiedlich ausgeprägt und kommen zu individuell verschiedenen Ergebnissen. Nicht jeder Mitarbeitende ist ein Spezialist und überblickt dabei alle Gefahren bzw. kann deren Wirksamkeit realistisch beurteilen. Um trotzdem ein gemeinsames Verständnis für das erforderliche Mass an Sicherheit zu schaffen, ist jedes Unternehmen gut beraten, ein Sicherheitsmanagementsystem aufzubauen, in dem Ablaufprozesse und Regeln festgelegt werden. Die Rechtssysteme vieler Länder fordern schon seit Jahren, dass unternehmenseigene Sicherheitsfachleute mit ihrer Expertise dafür sorgen, dass diese Managementsysteme professionell aufgebaut sind. Entscheidend für den Erfolg ist jedoch, wie dafür Sorge getragen wird, dass diese Systeme im Alltag auch gelebt werden. An diesem Punkt der Umsetzung in die Praxis zeigen sich die Unterschiede in der Kultur. Einen Schlüssel zum Erfolg hat zum Beispiel Bradley in seinem anschaulichen Modell über den Reifegrad einer Sicherheitskultur beschrieben: Die Art und das Ausmass, wie die Menschen in einem Unternehmen Verantwortung für sich und andere in Bezug auf Sicherheit übernehmen (siehe Kasten).

Das Dilemma ist gerade, dass die professionelle Arbeit und das Engagement der Sicherheitsfachleute dazu führt, dass

alle anderen Mitglieder des Unternehmens sich von der Sicherheitsarbeit distanzieren. Führungskräfte sind in einer Welt der zunehmenden Arbeitsverdichtung und der stetig steigenden und sich ändernden Regelungen nicht mehr in der Lage, diese alle zu überblicken, geschweige denn, sie angemessen im betrieblichen Alltag anzuwenden. In der Folge wird die tägliche Sicherheitsarbeit solange auf die Experten übertragen, bis eine völlige Distanzierung stattfindet. Führungskräfte sehen Sicherheitsarbeit dann nicht mehr als eigene Aufgabe oder Teil der eigenen Verantwortung, sondern delegieren diese auf die Sicherheitsexperten. In der letzten Konsequenz werden die Unfallzahlen zu persönlichen Zielen der Experten gemacht.

Auf der anderen Seite stehen auch die Mitarbeitenden unter einem ständig steigenden Anforderungsdruck in Bezug auf Arbeitsmenge, Qualität und Komplexität. Dies führt in Situationen unter Zeitdruck dazu, dass nicht alle Anforderungen erfüllbar erscheinen und Mitarbeitende sich eigenmächtig entscheiden, Tätigkeiten anders auszuführen, als dies den Vorgaben entspricht. Bei der Wahl, was im jeweiligen Moment wichtig ist und was weniger, setzt ein Mechanismus ein, den viele Führungskräfte nicht wahrnehmen beziehungsweise dessen Existenz sie sogar verneinen würden: Die

«Nur durch unser Handeln verändern wir die Welt zu einem sicheren Ort.»

EVOLUTION DER SICHERHEITSKULTUR

Die Bradley-Kurve

Die Entwicklung von Sicherheitskultur in Organisationen hängt von der Entwicklung der Verantwortung für Arbeitssicherheit ab



Entwicklung der Sicherheitskultur in vier Stufen.

Bradley beschreibt die Evolution der Sicherheitskultur als Entwicklung über vier Stufen. Diese lassen sich sehr gut durch die Übernahme von Verantwortung beschreiben: In der reaktiven Phase wird Sicherheit nur von den Fachleuten ernst genommen. Eine echte Übernahme von Verantwortung findet nicht statt.

In der abhängigen Phase wird die Verantwortung für Sicherheit von den Führungskräften wahrgenommen. Das erreichte Niveau hängt von der Durchsetzungskraft des Managements ab.

Ein qualitativer Sprung ist erreicht, wenn Mitarbeitende die Verantwortung für ihre eigene Sicherheit übernehmen. Damit ist Sicherheit ein erstrebenswertes Ziel geworden. Hiermit können sich Führungskräfte zurücknehmen und ihren Führungsstil ändern.

In der höchsten Stufe übernimmt jeder die Verantwortung auch für die Sicherheit seiner Kollegen und anderer im Unternehmen. Hiermit wird eine ausgeprägte Prävention möglich und das Ziel «Null Unfälle» erscheint erreichbar.

Mitarbeitenden richten sich nach dem, was der Chef vermeintlich will. Wenn dieser aber den Schwerpunkt seiner Aussagen auf die Arbeitsleistung gelegt hat, während er die Sicherheitsanweisung sowie die Betonung deren Wichtigkeit den Experten überliess, dann erscheint die Einhaltung von Sicherheitsregeln nicht mehr ausreichend wichtig. Gerade in Situationen, in denen das Befolgen von Sicherheitsregeln aufwendig ist und Zeit kostet, werden hier schnell Abstriche gemacht. Das Ergebnis sind Tätigkeiten abseits des formalen Sicherheitsmanagementsystems. Der Mitarbeitende folgt dann wieder seiner eigenen Risikoeinschätzung und das Schicksal nimmt seinen Lauf.

Die Beteiligten in Veränderungsprozessen

Aus der oben genannten Situationsanalyse ergeben sich auch gleich die ersten Ansätze zur Verbesserung. Die Entfremdung von Führungskräften und Mitarbeitenden vom Thema Sicherheit muss rückgängig gemacht werden. Sicheres Verhalten ist jedoch eine Angelegenheit der Mitarbei-

tenden. Sie zum richtigen Verhalten zu bringen, ist Sache von Führungskräften. Beiden muss bewusst werden, dass sie persönlich Verantwortung für die Sicherheit übernehmen müssen. Durch diesen Transformationsprozess werden Sicherheitsexperten nicht weniger wichtig, ihre Rolle ändert sich jedoch. Sie unterstützen beide Gruppen und werden Moderator, Berater, Coach und Trainer.

Der Beginn des Veränderungsprozesses

In der betrieblichen Praxis gibt es genügend Situationen, in denen jeder die Regeln für sicheres Arbeiten kennt, diese aber trotzdem nicht einhält: Zum Beispiel die Arbeit, die schnell noch erledigt werden muss, damit der Chef zufrieden ist. Oder der Lkw mit der Ladung muss dringend raus, damit der Kunde glücklich wird. Aber warum opfern wir so oft zuerst die Sicherheit, wenn die Zeit eng wird? Menschen suchen in Stresssituationen Erleichterung durch Reduktion des Aufwandes. Dies beginnt beim Risikomanagement: Während die kleinen, kurzfristigen Vorteile wie erhöhter Umsatz

oder Termintreue sofort auffallen, sind die negativen Auswirkungen einer nicht eingehaltenen Sicherheitsregel nicht auf Anhieb sichtbar. Den vermiedenen Unfall kann man nicht sehen. Häuft geht es ja auch gut und die darauf aufbauende eigene Erfahrung scheint dem Menschen Recht zu geben. Damit steigt zwar das Risiko eines schweren Unfalles – doch dieser langfristige Nachteil wird nicht bewusst wahrgenommen.

Der notwendige Veränderungsprozess startet damit, dass Sicherheit einen höheren Stellenwert im Unternehmensalltag bekommt. Das beginnt damit, dass sich zu allererst die Führungskräfte ändern und in einem konsequent aufgebauten – gegebenenfalls autoritär geführten – Top-down-Prozess erklären, dass ihnen die Sicherheit in ihrem Zuständigkeitsbereich wichtig ist.

Doch wie kann man dies durchführen, ohne die Arbeitsbelastung der Beteiligten merklich zu erhöhen? Sicherheitsarbeit muss integraler Bestandteil aller täglichen Arbeitsabläufe werden und nicht künstlich aufgesetzt erscheinen. Häufig werden schon die gesetzlichen Anforderungen als störend oder als unangenehme Last empfunden. Es muss in das Bewusstsein der Leader, dass die Erfüllung dieser Anforderungen Teil ihrer täglichen Arbeit ist.

Führungskräfte formulieren dann ihre Erwartungen an ein sicheres Verhalten bei der Arbeitsausführung an die Mitarbeitenden und machen deutlich, dass es sich dabei nicht um Empfehlungen handelt, sondern um Vorgaben, die einzuhalten sind. Dadurch bekommt Sicherheit eine Wichtigkeit wie Arbeitsleistung auch. Dadurch wird Sicherheit zu einem Wert im Unternehmen, der nicht geopfert wird, wenn die Zeit knapp ist. Gemäss dem genannten Modell erfolgt damit eine Evolution von der «reaktiven» zur «abhängigen» Kulturstufe, bei der Sicherheit zum Wert der Führungskräfte geworden ist. Auch wenn die Mitarbeitenden dies noch nicht verinnerlichen und mehr dem Ton von oben folgen als der inneren Einsicht, wird die Unfallrate damit bereits sinken. Wichtigster Schlüssel zum Erfolg ist diesbezüglich die Glaubwürdigkeit der Führungskräfte. Dazu gehört die Konsistenz der propagierten Inhalte mit der sichtbaren Ebene. Die Wirkung gelebten Vorbildverhaltens von Führungskräften ist

nicht zu unterschätzen. Deren regelmäßige Sichtbarkeit zum Thema Sicherheit auf der operativen Ebene hat einen grossen Effekt. Dazu gehört selbstverständlich auch, dass Führungskräfte das von den Mitarbeitenden erwartete sichere Verhalten vorleben.

Diese Phase der Entwicklung wird zu einem späteren Zeitpunkt ergänzt durch die Einbeziehung von Mitarbeitenden in die Basisprozesse der Sicherheitsarbeit:

- Gefährdungsbeurteilungen,
- Risikoanalysen,
- Unterweisungen,
- Trainings und Lernen aus Ereignissen.

Durch ihre aktive Beteiligung und Auseinandersetzung mit diesen Themen lernen die Mitarbeitenden einerseits die Hintergründe und Zielsetzungen von Programmen, Massnahmen und Programmen zu verstehen. Auf der anderen Seite ist das operative Wissen der Mitarbeitenden wichtig, um die Anwendbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten und somit die Akzeptanz zu sichern. An dieser Stelle wächst bei den Mitarbeitenden das Bewusstsein, dass Sicherheitsmassnahmen zu ihrem persönlichen Wohl, d.h. für Schutz von Leib und Leben gedacht sind. Es baut sich das Verständnis auf, dass es sich lohnt, diese aktiv durchzuführen. Der bisher von aussen vorgegebene Wert Sicherheit wird von den Mitarbeitenden akzeptiert. Sie verstehen, dass sich ein eigenes Engagement dafür lohnt. Damit allerdings gerät der Prozess wieder an einen kritischen Punkt. Und wieder sind es die Führungskräfte, die vorangehen müssen. Es ist an ihnen, ihren Führungsstil zu ändern. Der bisher notwendige autoritäre Stil muss zugunsten eines partizipativen Stiles zurückgenommen werden, um den Mitarbeitenden den nötigen Freiraum zu geben, um sich mit einbringen zu können. Dieser Übergang ist schwierig und stellt hohe Anforderungen an die Fähigkeiten von operativen Führungskräften, die sich trotz zwangsläufig auftretender Rückschläge nicht von der Änderung bisher bewährter Praxis abbringen lassen. Für das höhere Management stellt sich die Frage nach der Weiterentwicklung oder gegebenenfalls des Austauschs dieser Führungskräfte. Ersteres kann durch ein persönliches Coaching geschehen, bei

dem Führungskräfte Hilfe für ihre eigene Arbeit erhalten. Bei dieser werden individuell auf die Persönlichkeit und deren Situation zugeschnittene Methoden angeboten und eintrainiert, mit denen die Organisation in den nächst höheren Reifegrad geführt werden kann.

Messen von Kultur und ihrer Veränderung

Eine weithin bekannte These ist, dass man nur steuern kann, was sich mess-technisch erfassen lässt. Doch wenn man die Sicherheitskultur in einem Unternehmen aktiv in Richtung eines höheren Niveaus steuern will, wie lässt sich diese messen?

Derzeit befinden sich verschiedene Ansätze dazu auf dem Markt. Sie alle sind subjektiv und beziehen sich auf die Beantwortung von Schlüsselfragen, die durch Mitglieder unterschiedlicher Hierarchiestufen und Bereiche erfolgt, mit deren Beantwortung sich die Kultur beschreiben lässt. Die von den Autoren angewandte Methode beruht auf einer Selbsteinschätzung anhand der Beschreibung verschiedener Evolutionsstufen, basierend auf dem Modell von Bradley.

Ziel der Selbsteinschätzung ist es, den Stand der Sicherheitskultur im Unternehmen zu messen sowie bei allen Mitgliedern der Organisation die Motivation zur weiteren Veränderung zu wecken und zu stärken – kurz: die vorhandene Sicherheitskultur weiter zu verbessern.

Das Instrument ist standardisiert und berücksichtigt das vorhandene Managementsystem sowie die schon eingeführten oder noch geplanten Instrumente des Arbeitsschutzes im jeweiligen Unternehmen.

Mit gezielten Fragen werden ausgewählte Mitarbeitergruppen wie entlang eines roten Fadens durch alle Bereiche und Ebenen der Arbeitssicherheit geführt. Dieser Prozess ist strukturiert und wird von Experten moderiert.

Anhand von skalierbaren Antworten kann die Reife einer Sicherheitskultur bewertet und das Ergebnis visualisiert werden.

In der Gesamtübersicht ergibt sich ein Profil mit dem Schwerpunkt auf einer der Evolutionsstufen. Anhand der nicht erreichten Antworten können sofort Verbesserungspotenziale erkannt und

Massnahmen eingeleitet werden. Der Entwicklungsprozess in den nächsten Reifegrad der Sicherheitskultur beginnt.

Fazit

Doch so wichtig die Transparenz über die Sicherheitskultur auch sein mag, sie ersetzt nicht die Überzeugung und den Einsatz eines jeden Einzelnen. Die oberste Leitung eines Unternehmens muss der Überzeugung sein, dass Sicherheit ein wichtiger Wert für die gesamte Organisation und für sie persönlich ist, dies immer wieder laut betonen und sich sichtbar und vorbildhaft dafür einsetzen.

Diesen Wert im Unternehmen zum Leben zu wecken, ist klarer Auftrag für die Führungskräfte – sie tragen dieses Denken und Handeln in die Organisation hinein. Sie halten ihre direkten Mitarbeitenden dazu an, sich genauso zu verpflichten und zu handeln und setzen diese damit als Multiplikatoren ein. Dazu gehört es, ein Leitbild für Sicherheit zu formulieren, Menschen für das Ziel sowie die zu erreichenden Erfolge zu begeistern und anzuleiten – und dies in der täglichen Praxis umzusetzen.

Die richtige Geisteshaltung zeigt sich in sicheren Handlungen. ■



ELKE WERNER-KEPPNER

Erziehungswissenschaftlerin M.A. und Psychologin. Sie gründete die Firma etalon im Jahre 2016, nachdem sie mehr als 20 Jahre als Trainer und Berater tätig war.

DR. VOLKER KOCH

Chemiker und Geschäftsführer der Firma etalon international GmbH.