

Erfahrungen aus der Praxis

Entwicklung der Arbeitssicherheitskultur

Im letzten Jahr wurden vielerorts in Deutschland Corona-bedingt weniger Stunden gearbeitet. Das führte zu einem Rückgang an meldepflichtigen und tödlichen Arbeitsunfällen¹, auch wenn einige Branchen, wie zum Beispiel die Bauindustrie², in der gleichen Zeit einen drastischen Zuwachs an tödlichen Arbeitsunfällen verzeichneten. Wie ist der Stand der Dinge beim Thema Sicherheitskultur?

Foto: © DuPont Sustainable Solutions



Autor: Esat Birgen

Market Leader Deutschland, Österreich,
Schweiz,
DuPont Sustainable Solutions
esat.birgen@consultdss.com

Obwohl die Folgen der Corona-Pandemie eine positive Auswirkung auf die Anzahl der Arbeitsunfälle hatten, kam es, wie die Bundespsychotherapeutenkammer (BPTK) bereits im August 2020 berichtete, jedoch zu einem Anstieg an psychischen Erkrankungen³. Das hatte 2020 eine entsprechende Auswirkung auf die Sicherheitskultur in vielen Unternehmen. „Das Thema psychische Gesundheit ist in der Berichterstattung zu Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit kaum mehr wegzudenken,“ schreibt auch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin im Bundesgesundheitsblatt 2020⁴. Wenn die Arbeitssicherheitskultur im Unternehmen ernst genommen wird, sollten daher auch psychosoziale Risiken beachtet werden.

Im Oktober 2020 hat DuPont Sustainable Solutions (DSS) eine europaweite Stu-

die zum derzeitigen Stand der Sicherheit am Arbeitsplatz durchgeführt. Rund zehn Prozent der befragten Führungskräfte, Sicherheitsingenieure und Mitarbeiter vertraten Unternehmen aus Deutschland. Dabei konnten interessante Erkenntnisse gewonnen werden:

- Obwohl 84% der deutschen Teilnehmer sich am Arbeitsplatz sicher fühlen, beklagten 46% den Mangel an Beachtung psychosozialer Risiken. Nur 7% meinten, dass ihre Organisation psychosoziale Risiken in vollem Umfang angeht.
- Ein Drittel der deutschen Teilnehmer sagten, dass Führungskräfte ihrer Linienverantwortung für Sicherheit nicht ausreichend nachkommen.
- Fast die Hälfte der deutschen Betriebe meinte, dass nicht alle Vorfälle und Unfälle im letzten Jahr gründlich untersucht wurden.

Was sagt das über die im neuen Jahr auf Sicherheitsfachkräfte und HSE-Mitarbeiter zukommenden Anforderungen aus? Und welches Fazit können wir für die Sicherheitskultur im Allgemeinen ziehen?

Fokusbereiche für 2021

Ohne Zweifel hatte das Jahr 2020 seine eigenen Herausforderungen. Corona und die Folgen haben viele Unternehmen dazu geführt, in Rekordzeit neue Formen der Zusammenarbeit zu erproben und umzusetzen, aber auch zuvor bewährte Routinen zu vernachlässigen. In der Tat haben wir im letzten Jahr beobachtet, dass in vielen Unternehmen schon sicher geglaubte Erfolge im Bereich Arbeitssicherheit wieder eingebüßt wurden. Der aus der Pandemie hervorgehende Transformationsprozess ist noch in vollem Gange. Manch neu erlernte Arbeitsformen werden nach der

Pandemie zu der neuen Normalität gehören und Altes dauerhaft ablösen, wie zum Beispiel die Verwendung digitaler Hilfsmittel und Schulungsmethoden. Die Probleme, die sich während der Krise offenbart haben, sind mit technischen Neuerungen allein allerdings nicht zu bewältigen. Wenn man einige der Problematiken aus dem letzten Jahr betrachtet, zeichnen sich klare Fokusgebiete ab.

Die Auswirkung psychischer Belastungen haben sich im vergangenen Jahr stark bemerkbar gemacht. Mitarbeiter haben in der Pandemie individuell sehr unterschiedliche Herausforderungen zu meistern gehabt, abhängig von Alter, Familiensituation, Art der Tätigkeit, usw. Hinzu kamen häufig diffuse Ängste und Unsicherheiten, wirtschaftliche Sorgen, Angst um den Arbeitsplatz, Sorge um die eigene Gesundheit und die von Angehörigen. Psychosoziale Risiken sollten von Managern thematisiert werden, da das psychische Wohlbefinden jedes Einzelnen zur organisatorischen Resilienz beiträgt und somit auch die Sicherheitskultur im Unternehmen stärken kann.

In der Corona-Zeit fanden – teils bedingt durch die Abstandsregeln, teils durch neue Arbeitsformen – bei vielen Unternehmen ebenfalls weniger Sicherheitsrundgänge, Sicherheitsgespräche und andere sicherheitsrelevante Aktivitäten statt. Häufig führte diese, vermutlich sogar gut gemeinte Vernachlässigung von Managementroutinen zu geringerer Präsenz der Führungsmannschaft vor Ort. Das erklärt vielleicht, warum im Rahmen der Umfrage ein Mangel an sichtbarer Linienverantwortung für Sicherheit der Führungskräfte zur Sprache kam. Falls Führungskräfte ihrer Verantwortung in Bezug auf Sicherheit nicht nachkommen, wirkt sich das auf die Kultur der ganzen Organisation aus. Die fehlen-

¹https://www.dguv.de/medien/inhalt/mediencenter/pm/pressearchiv/2020/4_quartal/dguv_halbjahreszahlen_2019_2020.pdf

²<https://www.bgbau.de/mitteilung/toedliche-arbeit-sunfaelle/>

³https://www.bptk.de/wp-content/uploads/2020/08/2020-08-17_BPTK-Hintergrund_Corona-Pandemie-und-psychische-Erkrankungen.pdf

⁴<https://doi.org/10.1007/s00103-020-03191-y>

de, sichtbare Präsenz des Managements führt zu einer Vernachlässigung der betrieblichen Disziplin, was wiederum eine Zunahme unsicherer Handlungen begünstigt und zur Entwicklung schwerer Unfälle beiträgt. Unzulängliche Vorfalluntersuchungen sind ebenfalls ein Ausdruck mangelhafter betrieblicher Disziplin. Dabei bieten Vorfalluntersuchungen eine Gelegenheit aus dem Ereignis zu lernen. Sie sollten nicht dazu verwendet werden, zu bestrafen oder Schuld zuzuweisen. Managementverantwortung für Sicherheit und betriebliche Disziplin sind Kernelemente der Sicherheitskultur. Diese Erfahrung haben wir vor einiger Zeit bei Nestlé Logistik miterlebt (siehe Kasten nächste Seite).

Wie kann man Kultur beobachten?

Wie verhält es sich bei Ihnen im Unternehmen? Halten sich Mitarbeiter an Sicherheitsregeln, weil sie sich verpflichtet fühlen, eine betriebliche Vorschrift oder eine gesetzliche Anforderung zu erfüllen? Ist die Motivation, auf Sicherheit zu achten, mit anderen Worten eine externe? Oder handeln die Mitarbeiter selbstständig im Sinne der übergreifenden Sicherheitsziele des Unternehmens und zum Schutz ihrer selbst und ihrer Kollegen? Die DSS Bradley Kurve (siehe Abb. 1) ist ein Mitte der neunziger Jahr entwickeltes Mittel, mit dem Unternehmen den Stand ihrer Sicherheitskultur messen und ihre Auswirkung auf das Unfallvorkommen erkennen können. Die Bradley Kurve zeigt ebenfalls auf, welches die nächsten Entwicklungsziele für eine zukunftsfähige Sicherheitskultur im Betrieb sein sollten.

Was macht Sicherheitskultur aus?

Vereinfacht gesagt kann man Organisationskultur als die von den Organisationsmitgliedern geteilten Werte, Normen und Überzeugungen bezeichnen. Diese steuern unser Verhalten und werden von den Mitarbeitern häufig ganz unbewusst übernommen. Demzufolge ist Kultur ein soziales Phänomen, das im Alltag funktional sein muss, welches wir erlernen und an das wir uns anpassen können, und welches auch wandelbar ist. Das bedeutet entsprechend, dass wir Kultur auch bewusst weiterentwickeln können.

Jede Organisation hat eine Zielsetzung. Angewandt auf Arbeitssicherheit etwa: Streben wir eine Null-Unfall-Bilanz an? Inwieweit haben wir Sicherheit in unseren Unternehmenszielen und unseren Unternehmenswerten berücksichtigt? An welchen Werten wollen wir uns messen?

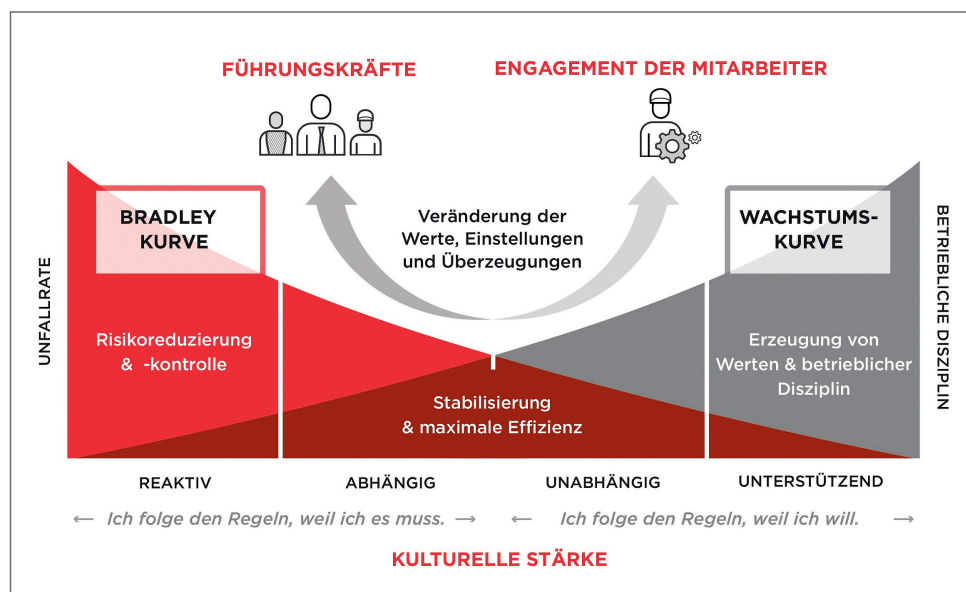


Abb. 1: Die DSS Bradley Kurve

Nur sehr wenige Unternehmen halten Sicherheit für unwichtig. Wenn wir uns aber die Frage stellen, wen wir belohnen, wem wir auf die Schulter klopfen und wen befördern, wie sieht es dann aus? Ist es der beste Vertriebler? Der schnellste Wartungsmitarbeiter? Die Schicht mit dem größten Output? Das Team mit den meisten Sicherheitsvorschlägen? Worüber reden wir, wenn wir Erfolge feiern? Jedes Unternehmen verfolgt eine Reihe von Zielen: Marktanteil, Produktionsmengen, Kundenzufriedenheit, Gewinn und Sicherheit. Doch wie verhalten sich diese Ziele zueinander und werden Erfolge in Sicherheit angemessen gewürdigt und anerkannt?

Routinen sind wiederkehrende Aktionen, Standards und Arbeitsweisen, die uns in Fleisch und Blut übergehen und letztlich Teil des Selbstverständnisses eines Unternehmens werden. Mit diesen Prozessen können gewollte Verhaltensweisen und Aktivitäten im täglichen Arbeitsleben verankert werden. Sofern es um Sicherheit geht sind das, zum Beispiel, der Sicherheitskontakt, mit dem jede Besprechung und jedes Meeting beginnt, um aktuelle Sicherheitsthemen anzusprechen. Ein solches Ritual lenkt unser Bewusstsein immer wieder auf das Thema Sicherheit, wodurch unser „Sicherheitsmuskel“, ähnlich einem Muskel im Fitness Studio, beständig trainiert wird. Sicherheitsroutinen bieten unserem Gehirn regelmäßig einen Anstoß, an Sicherheit zu denken und stärken unsere Risikosensibilität. Sie sind Zeichen der im Unternehmen vorherrschenden betrieblichen

Disziplin. Wir sollten uns nur fragen, ob die gewählten Routinen und Prozesse die Sicherheitskultur auch voranbringen. Ist das Tragen von PSA auch von Führungskräften und Besuchern selbstverständlich, selbst wenn es nur mal kurz durch die Halle geht? Wird wirklich jeder Unfall analysiert und im Führungskreis besprochen? Werden Risikoanalysen effektiv durchgeführt? Sind die dafür notwendigen Kompetenzen oder Fähigkeiten dafür vorhanden? Wenn diese Elemente beachtet werden und in einer übergreifenden, von allen gelebten Sicherheitskultur zusammenfließen, ist es viel wahrscheinlicher, dass Fehler, Risiken und Vorkommnisse vermieden werden.

Ganzheitliche Sicherheitskultur beginnt schon beim Produktdesign und denkt spätere Phasen der Wertschöpfungskette mit. Ein kurzes Beispiel aus der Praxis: Ein Unternehmen lässt neue Bauteile für seine Produkte gestalten und herstellen. Die Montage der Bauteile ist gut möglich, da sie Teil von vorgefertigten Baugruppen sind. Bei der späteren Wartung entstehen allerdings Sicherheitsprobleme, da der Zugang zum Bauteil designbedingt erschwert ist und Höhenarbeit erfordert. Ein ganzheitlicher Ansatz, in dem die Sicherheitskultur in allen Bereichen verankert ist, hätte das verhindert.

Wie kann man Kultur weiterentwickeln?

Die Frage ist, wie man die verschiedenen Dimensionen der Sicherheitskultur – auch vor dem aktuellen Hintergrund – steuern kann. Dazu gibt es vier Ansatz-



Foto: © DuPont Sustainable Solutions

Abb. 2: Kernelemente einer effektiven Sicherheitskultur

Mitarbeiter im Gespräch zu bleiben, gerade in Zeiten eingeschränkter persönlicher Kontakte. Wenn klassische Sicherheitsrundgänge pandemiebedingt nicht so häufig stattfinden wie sonst, kann man Gespräche oder Videocalls über Teams, Zoom, etc. nutzen, um Mitarbeiter aktiv anzusprechen.

Ausblick

Im Jahr 2021 wird es auch darum gehen, moderne Führungskulturen zu festigen, die die Stellschrauben der Sicherheitskultur bewusst fördern und operative Disziplin erhöhen. Sicherheitsfachkräfte können das Management, Vorgesetzte und Mitarbeiter darin bestärken, ihre Linienverantwortung für Sicherheit aktiv wahrzunehmen und selbst als interne Fachexperten beratend den Prozess begleiten.

Weitere Information zu der DSS Bradley Kurve und DuPont Sustainable Solutions finden Sie unter: <https://bit.ly/31Ttf5J>

punkte: Das Management hat es in der Hand, die Sicherheitskultur zu beeinflussen. Moderne Führungskräfte sind nicht mehr die klassischen Vorgesetzten des letzten Jahrhunderts. Stattdessen erfüllen erfolgreiche Manager heute eher die Rolle eines Coaches. Sie motivieren Mitarbeiter durch ihr Vorbild und gute Kommunikation (z.B. durch die Vermittlung von Werten, Plänen, Zielen, mithilfe empathischer Gespräche und aktivem Zuhören). Durch die Organisation werden Erwartungen, Strategien und Einstellungen weitergegeben und mithilfe von Prozessen – einem klaren, allgemein verständlichen Regelwerk, von Standards und allseits bekannten KPIs – umgesetzt und vorangetrieben. So wird betriebliche Disziplin Teil der Routine. Eine Stärkung der Risikowahrnehmung und des Risikomanagements bei allen Mitarbeitern verdeutlicht, dass Sicherheit nie am Ende ist, sondern zu den täglichen Aufgaben aller gehört, und dass Sicherheit auch die Gesundheit und emotionale Resilienz der Mitarbeiter einbezieht.

Die Einbeziehung psychosozialer Risiken wird über die Corona-Pandemie hinausgehend zum Aufgabenbereich des Sicherheitsmanagements gehören. Teil der Führungsaufgaben des Managements und aller Vorgesetzten wird es sein, eventuelle Probleme ihrer Mitarbeiter zu erkennen und anzusprechen. Wie? Im ersten Schritt erweist es sich als

enorm hilfreich, dem Thema überhaupt Raum zu geben, es aktiv anzugehen und nachzufragen. Es ist wichtig, mit jedem

Nestlé Logistik

Im Jahr 2014 verzeichneten Nestlé Logistik und ihre strategischen Partnern Ansorge, Dirks, Fiege und Geodis nach eingangs hervorragenden Sicherheitsergebnissen, steigende Unfallzahlen. Die Analyse der Vorfälle zeigte, dass ca. 90% der Unfälle im wesentlichen verhaltensbedingt waren. Eine tiefere Bestandsaufnahme deckte eine Sicherheitskultur auf, die zwar effektiv und effizient war, sich bei der Arbeitssicherheit jedoch nicht auf die Eigenmotivation des Einzelnen stützte. Durch eine Initiative, die eine grundlegende Veränderung der Sicherheitskultur zustande brachte, konnten alle Partner die meldepflichtige Unfallrate um 86% senken. Kritischer Erfolgsfaktor der Initiative war die Stärkung des sichtbaren Engagements der Führungskräfte, die durch ihr Handeln und vorgelebte Vorbildfunktion die Sicherheitskultur in einem Unternehmen maßgeblich beeinflussen.

Weitere Informationen unter www.dssconsulting.de



Foto: © Nestlé Logistik

Abb. 3: Nestlé Logistik und Partner bei dem Abschlussworkshop mit visualisierter Vision Arbeitssicherheit