

# wirtschafts spiegel

Informationen der  
IHK Nord Westfalen

4|2018

K 5060

1. April 2018



Arbeitsschutz:

**SICHER  
NACH OBEN**



# SICHER NACH OBEN

„Wer in Arbeitssicherheit gut ist, ist überall gut“, sagt der Arbeitsschutztrainer Stefan Bartel. Die Auseinandersetzung mit Leiterbüchern, Erste-Hilfe-Kästen, Fluchtwegen und vielem mehr lohnt sich - denn Arbeitssicherheit und Produktivität gehen in dieselbe Richtung.

**Herr Bartel, wer sich mit Arbeitssicherheit beschäftigt, taucht ab in Gesetze, Verordnungen, Richtlinien und Vorschriften. Wie holen Sie das Thema aus dieser staubtrockenen Ecke?**

STEFAN BARTEL: Indem ich deutlich mache, dass es um Unternehmenskultur geht, um gelebte Werte, die sich im Verhalten der Mitarbeiter spiegeln. Wenn wir das Thema Arbeitssicherheit so betrachten, holen wir es weg von Vorschriften und Technik und stellen es dorthin, wo es hingehört: ins Zentrum der Führungsaufgaben. Arbeitsunfälle gehen zum ganz überwiegenden Teil auf Fehlverhalten zurück. Ein Mitarbeiter etwa, der eine negative Einstellung zum Unternehmen hat, wird am Sonntag eher mal ein Bier mehr trinken und gegebenenfalls mit Restalkohol am Montag zur Arbeit gehen. Wer sich aber mit dem Unternehmen identifiziert, hat ausgeschlafen, ist produktiv und weniger unfallgefährdet. Das zeigt, dass die Themen Arbeitssicherheit und Produktivität in dieselbe Richtung gehen.

**Schon Isaac Newton hat festgestellt, dass er zwar die Bewegung von Himmelskörpern berechnen könne, nicht aber das Verhalten von Menschen ...**

BARTEL: Es gibt drei Faktoren, die das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. Erstens die innere Einstellung von Haus aus, als Folge der Sozialisierung. Zweitens haben die Führungskräfte großen Einfluss: Es kommt darauf an, was sie fordern, zulassen und vorleben. Wenn sie Fehlverhalten zulassen, etwa, dass ein Schutzgitter aus Zeit- und Bequemlichkeitsgründen dauerhaft entfernt wird, werden die Leute das auch immer machen. Störungsbeseitigungen bei laufenden Anlagen – ein anderes Beispiel – dienen vielleicht kurzfristig der Produktivität, sind aber in der Regel mit hohen Risiken behaftet. Passiert etwas, ist die Produktivität dahin. Am Verhalten der Mitarbeiter also wird die Qualität

**„Der Knackpunkt ist die Führungsebene.“**



Der Autor, Trainer und Moderator Stefan Bartel überzeugt seit mehr als 25 Jahren Unternehmer, das Thema Arbeitssicherheit ganz weit oben auf die Agenda zu setzen.

der Führung sichtbar. Der dritte Punkt knüpft daran an: Es ist die Ausprägung der Unternehmenskultur. Welche Werte werden gelebt? Ist die Gesundheit der Mitarbeiter wirklich das höchste Gut, und wird alles dafür getan, dass sie abends so gesund nach Hause gehen, wie sie morgens reingekommen sind?

**In Ihrer Publikation „Kulturwandel“ regen Sie an, Arbeitssicherheit und Unternehmenskultur in Einklang zu bringen. Wie bemerken die Unternehmen überhaupt, dass eine Dissonanz besteht?**

BARTEL: Das ist das klassische Prinzip: Lernen durch Erfahrung. Ich habe viele mittelständische Unternehmen ken-

nngelernt, die das Thema Arbeitssicherheit nicht wertgeschätzt haben. Dann ist ein schwerer Unfall passiert, und man ist aufgewacht, hat einen Prozess in Gang gebracht und die Chancen erkannt, die in ihm liegen.

**Welche Chancen meinen Sie genau?**

BARTEL: Das lässt sich an einem Beispiel verdeutlichen: Eine Treppe ist ein gefährliches Gerät. Sie ist in Deutschland jedes Jahr mehr als 1000 Mal Schauplatz eines Unfalls, der mit einem Rentenanspruch endet. Deshalb sagen die Unternehmen ihren Mitarbeitern, dass sie den Handlauf benutzen sollen. In dem Moment aber, indem ich an den Handlauf denke, brauche ich ihn eigentlich nicht mehr: Wer konzentriert im Hier und Jetzt ist, macht weniger Fehler

– nach dem Motto ‚Gefahr erkannt, Gefahr gebannt‘. Wenn es uns also gelingt, die Wahrnehmung auf das Thema Gefahren auszurichten, sind wir im Arbeitsschutz schon ziemlich weit. Wer hier einen Kulturwandel auf den Weg bringt, wird feststellen, dass im Zuge organisatorischer Veränderun-



**Geht's mit Sicherheit nach oben?**

Wer Mitarbeitern Sicherheit auf Schritt und Tritt bieten will, hält sich an die Technische Regel für Betriebssicherheit TRBS 2121 Teil 2. Sie fordert, dass Leitern, Tritte, Elefantfüße und Ähnliches in einem Leiterkataster inklusive Prüfdatum aufgeführt und von einer fachkundigen Person jährlich inspiziert werden.

gen am Anfang die Produktivität vielleicht sogar etwas runtergehen kann. Langfristig aber steigen mit der Arbeitssicherheit auch Produktivität, Qualität und Unternehmenserfolg. Wer in Arbeitssicherheit gut ist, ist überall gut.

**Wie wird Ihre Botschaft denn in den Unternehmen aufgenommen, vor allem in kleineren und mittleren?**

**BARTEL:** Die Botschaft wird von den KMU positiv aufgenommen, weil sie schlüssig ist. Aber manchmal gerät sie nach einem absolvierten Seminar etwas in Vergessenheit. Deshalb ist es sinnvoll, dass der Kulturveränderungsprozess ein halbes oder ein Jahr lang von Experten begleitet wird. Oft ist in dieser Zeit eine Kaskade zu beobachten: Zunächst setzt man sich mit den Vorschriften auseinander, dann merkt man, dass das Thema eine Frage der Unternehmensphilosophie ist, und ein Leitbild wird erarbeitet. Der nächste Schritt ist, die Gedanken in die Praxis zu übertragen. In großen Unternehmen bestimmter Branchen, wie Chemie-, Pharma- und Mineralölindustrie, ist das längst geschehen – auch deshalb, weil sie im Blickpunkt der Öffentlichkeit stehen. Aber auch mittelständische Unternehmen, etwa der Verpackungs- und Lebensmittelindustrie, machen oft mehr, als Vorschriften verlangen, unter anderem weil es die Kunden wünschen. Dann ist auch der Markt ein Katalysator. Im Mittelpunkt sollten aber die Mitarbeiter stehen: Sie merken es und sind demotiviert, wenn es nur um Statistiken, um den Glanz nach außen geht, und nicht um sie.

**Wo setzt ein Unternehmen den ersten Hebel an?**

**BARTEL:** Der Knackpunkt ist die Führungsebene vor Ort. Man muss die Meister, die Schichtführer, die Teamleiter für das Thema gewinnen und begeistern. Wenn du das nicht schaffst, hast du verloren. Es geht darum, eine Kultur zu schaffen, in der man Fehler

nicht verheimlicht, sondern darüber sprechen kann, ohne Angst zu haben – und das fängt bei den Führungskräften an.

**Wie werden sich die Aufgaben im Bereich Arbeitssicherheit weiterentwickeln? Welche Impulse geben beispielsweise Digitalisierung und demografischer Wandel?**

**BARTEL:** Zwei Dinge haben sich verändert. Zum einen ist die junge Generation dazu erzogen worden, nicht alles zu glauben und sofort zu machen, was ihr gesagt wird. Warnweste anziehen? Einfach das Kommando geben, das hat noch gut funktioniert in einer Generation, in der alle still sein mussten, wenn Vater spricht. Heute müssen Sie als Führungskraft erstmal begründen, warum die Weste sinnvoll ist. Der andere Punkt ist der Arbeitsmarkt. In einer Befragung durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Jahr 2014 haben 76 Prozent der Befragten als Grund für den Unternehmenswechsel gesagt, dass sie bessere Vorgesetzte wollen. Dieser

Punkt kann für mittelständische Unternehmen, in denen es oft auf die einzelnen Leistungsträger ankommt, schnell existenziell werden. Beide Entwicklungen haben dieselbe Konsequenz: Es wird im Hinblick auf das Kommunikationsverhalten für die Führungskräfte immer anspruchsvoller. Ein Meister muss

**„Mitarbeiter merken es, wenn es nur um den Glanz nach außen geht.“**

STEFAN BARTEL

schon heute auch ein Meister der Einwandbehandlung, also rhetorisch gut drauf sein. Für die Zukunft sehe ich da eine Gefahr aufziehen: Immer mehr Unterweisungsprozesse laufen im Zuge der Digitalisierung automatisch, rechnergestützt. Damit wird Kommunikation auf die Inhaltsebene reduziert und zugleich eine große Chance vergeben: dass nämlich ein Vorgesetzter mit Leidenschaft und Überzeugungskraft über Arbeitssicherheit spricht.

Das Interview führte Dominik Dopheide \_\_\_\_\_



**Ist der Fluchtweg klipp und klar?**

In einem Notfall sollten Mitarbeiter nicht im Dunkeln tappen. Deshalb fordert die Arbeitsstätten-Regel ASR A2.3, Fluchtwege mit Sicherheitsbeleuchtung auszurüsten, wenn bei einem Ausfall der allgemeinen Beleuchtung nicht gewährleistet ist, dass die Belegschaft die Arbeitsstätte gefahrlos verlassen kann. Beispielsweise in Gebäuden mit hoher Geschosshöhe, unübersichtlichen Fluchtwegen, geringem Tageslichteinfall oder großer Personenbelegung kann das der Fall sein. Arbeitsstätten-Regel ASR A1.3 beschreibt, wie der Weg auszuschildern ist. Sicherheitshinweisschilder nach DIN EN ISO 7010 sind im Fachhandel erhältlich. Fehlt die Sicherheitsbeleuchtung, müssen Rettungs- und Brandschutzzeichen kraft langnachleuchtender Materialien oder automatischer Beleuchtung erkennbar bleiben.