

# Arbeitssicherheit und Qualität als Reifegradmesser

In vielen Unternehmen lässt sich feststellen, dass die Entwicklungen der Unfallzahlen und der Fehler im Herstellprozess oft einen parallelen Verlauf nehmen. Dies bedeutet, dass Arbeitssicherheit und Qualitätsgeschehen eng miteinander verbunden sind.

**Stefan Bartel**

Es fällt auf, dass bei fast allen Arbeitsunfällen und Qualitätsfehlern menschliches Fehlverhalten im Spiel ist. Nicht als einzige Ursache, aber als eine Ursache, die oftmals den Unfall auslöst oder zum Fehler führt. Also stellen wir uns doch die Frage: wie kommt es zu einem bestimmten Verhalten eines Mitarbeiters im Unternehmen?

Es gibt viele Einflussfaktoren, die wir insgesamt in drei Kategorien zusammenfassen können.

## Mitarbeitende loten Grenzen aus

Zunächst orientiert sich das Verhalten eines Menschen immer an seiner inneren Einstellung. Bekanntermassen gibt es Menschen mit völlig unterschiedlichen Einstellungen. Es gibt sehr risikobereite und risikoscheue Menschen, sehr disziplinierte und undisziplinierte Menschen, Menschen, die sich an Regeln und festge-

legten Abläufen orientieren, und solche, die Regeln so auslegen oder Abläufe so ändern, dass sie es dann einfacher haben.

Das Verhalten eines Mitarbeiters ist weiterhin sehr stark geprägt durch das, was von der Führung gewünscht, gefordert, zugelassen und vorgelebt wird: Mitarbeiter tun das, was Führungskräfte zulassen. Ausserdem greift im Laufe der Zeit ein zweites Prinzip: Das, was Führungskräfte zulassen, wird dann zur Norm. Menschen testen immer Grenzen aus. Diese entstehen durch Tun und Zulassen oder Einschreiten. Ein weiteres Zitat zeigt in Seminaren grosse Wirkung. Bitte prüfen Sie, inwiefern Sie den Zusammenhang nachvollziehen können. Es lautet: «Der machtvollste Weg, um auf Menschen Einfluss zu nehmen, ist, ein positives Vorbild zu sein.» Das Verhalten von Autoritätspersonen wird immer als Leitschnur genommen und in vielen Fällen unbewusst auf das eigene Verhalten übertragen. Dies bedeutet, dort wo Sicherheit und/oder Qualität einen hohen Stellenwert haben,

von den Führungskräften vorgelebt, nachgefragt und überprüft werden, zeigen Mitarbeiter ein anderes Verhalten als dort, wo der Schwerpunkt ausschliesslich auf der Produktivität liegt und die Massgabe «Tonne, Tonne, Tonne» über alles geht.

## Das Unternehmen als Einflussfaktor der Verhaltensweisen

Als dritte Einflussgrösse für das Verhalten der Mitarbeiter ist die Kultur des Unternehmens relevant. Darunter verstehen wir die Gesamtheit der Werte und die von der Mehrheit der Multiplikatoren und Meinungsbildner gelebten Verhaltensweisen. Jeder Mensch in einer Organisation orientiert sich immer an den von der Mehrheit gelebten Verhaltensweisen. Man kann sich Folgendes vorstellen: Wenn ein Raucher einen Rundgang in einem Produktionsunternehmen macht, an den Anlagen und Maschinen ein geschliffener und versiegelter Parkettfußboden ist, alles sehr sauber ist und keine Aschenbecher da sind, dann hat er ein Problem: Wohin mit der Asche? In Unternehmen, in denen Kippen am Boden liegen, ist es ganz einfach, die eigene auch daneben zu werfen. Also beeinflussen das Umfeld und die Werte in der Organisation stark das Verhalten des Einzelnen. Wenn das erste Interesse des Managements die Produktionsmenge ist und der Erfolg im Unternehmen vorrangig daran gemessen wird, zeigen Mitarbeiter ein anderes Verhalten als dort, wo das Interesse des Managements sich ausgewogen auf Menge, Qualität und Arbeitssicherheit ausrichtet.

## Der zielorientierte Mensch

Wer in viele Unternehmen als Besucher kommt, erkennt schon an der Pforte den Unterschied. Manchmal wird man einfach hineingelassen und manchmal wird



Wenn der Mensch im Hier und Jetzt lebt, werden auch Gefahren erkannt.

man exakt mit den Regeln vertraut gemacht und muss sogar teilweise eine kleine Prüfung absolvieren. So wird das Verhalten des Einzelnen bereits beim Betreten eines Unternehmens stark beeinflusst.

Wir sehen: Das Thema Arbeitssicherheit hat nun eine Bedeutung, die über reine Technik, Vorschriften und schuldige Mitarbeiter hinausreicht.

Nun gilt es noch einen weiteren wichtigen Punkt zu verstehen. Dazu eine Frage: Was glauben Sie, ist die gefährlichste Tätigkeit im Unternehmen? Die Tätigkeit, bei der über alle Branchen hinweg mit Abstand die meisten Arbeitsunfälle passieren? Sie erraten es schon: Es ist das ganz banale Transportieren des menschlichen Körpers von A nach B.

Woran liegt dies? Unsere Gedanken sind immer bereits beim Ziel. Wir sind jetzt nicht im Hier und Jetzt. Dann wird eine Treppe zum gefährlichen Gerät und man stürzt. In vielen Unternehmen gibt es deshalb Regeln zur Benutzung von Treppen. Ein Hinweis lautet, immer mindestens einen Handlauf zu benutzen, ein weiterer Hinweis, jede Stufe zu benutzen. Beides sind sinnvolle Punkte. Dazu ist es wichtig, sich Folgendes klarzumachen: Sobald man an den Handlauf denkt, braucht man ihn nicht mehr. Wie geht es Ihnen bei diesem Gedanken? Wenn jemand an den Handlauf denkt, dann ist die Person mit der Wahrnehmung im Hier und Jetzt. Die dann vorliegende Präsenz führt dazu, dass die Person geschützt ist

Die Präsenz oder auch Achtsamkeit des Menschen ist eine Folge seines Interesses und seiner Motivation. Das Interesse eines Menschen bestimmt seine Wahrnehmung. Dies gilt generell und auch in Sachen Arbeitssicherheit. Sie kennen den Leitsatz der Lernpsychologie: Was interessiert, wird registriert. Also wenn die Wahrnehmung im Hier und Jetzt ist und der Mensch präsent ist, dann werden auch Gefahren erkannt.

Jemand, der sich für Arbeitssicherheit interessiert, oder jemand, der bewusst bei der Arbeit ist, der ist geschützt, denn sein Gefahrenerkennungsmechanismus ist dann aktiviert. Dann gilt der Satz: Gefahr erkannt, Gefahr gebannt. So ergibt sich die Frage, wovon hängen die Präsenz eines Menschen und sein Interesse ab und wie können diese beeinflusst werden?

### Kultur und Führung

Neben zahlreichen weiteren Einflussgrößen gibt es fünf wesentliche Faktoren. Einmal ist die Qualifikation zu nennen. Mit steigender Qualifikation eines Menschen steigen auch sein Interesse am Tun und seine Konzentration. Weiter sind die Erfahrungen zu nennen, die jemand bei der Ausführung der Arbeit macht. Wird Sicherheit oder gute Qualität vom Management belohnt oder bestraft? Wenn eine Störung sicherheitswidrig, aber schnell beseitigt wird, was ist dann das Feedback? Dies hat Wirkung auf Achtsamkeit, Interesse und Präsenz des Menschen. Achtsame Menschen mit Präsenz im Hier und Jetzt nehmen weit besser Gefahren wahr und achten weit intensiver auf Qualität. Weiter ist die Identifikation mit Aufgabe und Unternehmen zu nennen. Wenn ich mich auf Montag freue, dann bin ich ausgeschlafen, frisch und vorbereitet. Ein Mensch, der ausgeschlafen und frisch ist macht weit weniger Fehler und ist weniger Risiken ausgesetzt. Wenn jemand stolz auf Unternehmen oder Tun oder sogar auf Beides ist, setzt er sich mehr ein, achtet mehr auf sein Umfeld und fühlt sich verantwortlich für Ergebnis und Sicherheit. Die Werte in der Organisation haben grosse Bedeutung für die Wahrnehmung und damit Achtsamkeit der Menschen. Oftmals werden Zertifizierungen zum reinen Selbstzweck und Dokumentationen wichtiger als motiviertes Arbeiten, dann sind Werte nicht glaubwürdig. Als nächster Punkt ist die Qualität des Dialogs zum Thema Arbeits-

sicherheit und Qualität zu nennen. Damit meine ich die Leidenschaft, mit der das Thema in die Belegschaft hineingetragen wird oder auch, mit der Unterweisungen oder entsprechende Schulungen gehalten werden. Werden diese Schulungen gemacht, weil sie durchgeführt werden müssen oder weil es ein persönliches Anliegen der Schulenden ist. Im letzteren Fall zeigen diese ein völlig anderes emotionales Auftreten und dies erreicht die Menschen. Es sind weit weniger die Inhalte als die Emotionen hinter den Inhalten, die dazu führen, dass Menschen sich mitnehmen und beeinflussen lassen.

Alle genannten Punkte sind Ausdruck der Unternehmenskultur und der Qualität der Wahrnehmung von Führung. So werden Arbeitssicherheit, Qualität und Produktivität gleichermassen beeinflusst. Und alle drei Themen sind so stark miteinander verzahnt.

### Präsenz ist entscheidend

Dies bedeutet also, dass wir im Grunde nicht von Arbeitssicherheit oder von Qualität reden, sondern von der Ausprägung der Unternehmenskultur und der Qualität von Führung. Nun wird klar: Arbeitssicherheit und Qualität sind eine Folge dieser beiden Punkte und damit wertvolle Signale für die Reife der Kultur im Unternehmen und die Qualität der Wahrnehmung von Führung. Es gilt hier der Satz: Wenn Kultur und Führung stimmen, dann stimmen auch Arbeitssicherheit, Qualität und Produktivität.

Wenn Sie diese Gedanken inspiriert haben, empfehle ich mein Buch: «Kulturwandel – wie Führungskräfte mit Arbeitssicherheit Unternehmen zu Spitzenleistungen führen». Und von Herzen meine beste Empfehlung ist: Kommen Sie zur Stefan Bartel Academy. Dort werden Sie zum nachhaltig wirksamen Safety Culture Manager ausgebildet. Die Zeit ist günstig, gerade jetzt Ende April beginnt eine neue Gruppe. ■

### ÜBER DEN AUTOR

Stefan Bartel startete seine berufliche Karriere als Diplom-Ingenieur. Seit mehr als 30 Jahren beschäftigt er sich als Trainer, Moderator und Redner mit der spannenden Frage: Wie nehme ich erfolgreich Einfluss auf Menschen, wie berühre, inspiriere und bewege ich Andere? Er verbindet auf einzigartige Weise die Themen Führung und Arbeitssicherheit und überträgt seine langjährige Expertise auf den Bedarf und die Anforderungen vor allem von mittelständischen Unternehmen. Neben seiner Tätigkeit als Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen und Akademien ist er erfolgreicher Buchautor. In der Stefan Bartel Academy bietet er sein fundiertes Wissen einer breiten Öffentlichkeit an und bildet zertifizierte Safety Culture Manager aus.

[www.stefanbartel.com](http://www.stefanbartel.com)



STEFAN BARTEL

Experte für Führungskommunikation und Safety Culture Coach