

Auftrag: Schlaftablette

Jedes Unternehmen hat ein grundlegendes Interesse an Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz – nur schon aus wirtschaftlicher Sicht und gesetzlicher Pflicht. Trotzdem haben es Sicherheitsbeauftragte in Unternehmen nicht immer leicht. Dabei könnten sie für die Geschäftsleitung beruhigender wirken als jede Schlaftablette.



Der SiBe kann der Geschäftsleitung einen tiefen und gesunden Schlaf ermöglichen.

Von Roman Müller und Stefan Kühnis

Sicherheitsbeauftragte (SiBe) haben eine wichtige Aufgabe im Unternehmen. Aber nicht alle können sich dort durchsetzen. Das kann, muss aber nicht an der Geschäftsleitung liegen. Ein SiBe besetzt eine Stabsstelle im Organigramm eines Unternehmens. Diese kann im Firmenkonstrukt besser oder schlechter eingebunden sein. In vielen Management-Audits lässt sich feststellen, dass die Betriebe zwar eine teure Sicherheitsabteilung aufbauten, aber deren Nutzen nicht wirkungsgerecht einsetzen. Häufig durch gut gemeinten Aktivismus oder nach einem Besuch des Arbeitsinspektors legen sie los. Sie sammeln eigentlich viel Wissen an und decken Schwachstellen auf, aber es fehlt der Wille, aus diesen Er-

kenntnissen Verbesserungen umzusetzen – obwohl im Leitbild des Unternehmens meist schon als erste Priorität zu lesen ist, Sicherheit könne keine Kompromisse und sei ein zentrales Anliegen der Firma. Zentral ist es in diesem Fall vor allem, die Verantwortungen und Kompetenzen innerhalb der Linie genau zu definieren und deren Umsetzung konsequent voranzutreiben – wer setzt und wer hält welche Termine, wie verbindlich sind sie, wer erledigt welche Detailaufgaben und in wessen Verantwortung? Und überhaupt: Passen die Bemühungen und Massnahmen zur Zielsetzung der Geschäftsentwicklung der Firma?

Hürden und Hindernisse

Wer effiziente Sicherheitsmassnahmen einführen möchte, muss gewisse Arbeiten und Hausaufgaben erledigen. Diese kos-

ten natürlich Geld, alleine schon durch die Zeitressourcen, die sie benötigen. Mehrarbeit und damit Mehraufwand sind in den meisten Betrieben nicht erwünscht. Doch diese Unternehmen haben das System nicht verstanden. Denn die nachhaltige, verankernde und für alle wirksame Verknüpfung von Lösungen würde der Geschäftsleitung dank dem Sicherheitsbeauftragten einen tiefen und gesunden Schlaf ermöglichen. Eine solche Verknüpfung von Lösungen bedeutet konkret: Eine entdeckte Schwachstelle und die dadurch gewonnenen Erkenntnisse werden auch in anderen Geschäfts- oder Arbeitsbereichen für Verbesserungen genutzt. Der SiBe weiss, welche Massnahmen in einem Guss gingen. Er kann Produktionsoptimierungen mit Verbesserungen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes verknüp-

© shutterstock



Es stellt sich die Frage: Wie kann ich als Stabsstelle anweisen ohne zu weisen?

fen, in Fragen des Handwerks oder der unsicheren Handlungen und Bedingungen eine höhere Durchgängigkeit erreichen, Themen koppeln und direkt diskutieren und damit den Istzustand verbessern. Doch dies wird heute leider noch immer zu selten gelebt.

Beispielszenarien

Typische Beispiele dafür gibt es in ganz unterschiedlichen Bereichen. Ein Klassiker sind Gefahrstoffe. Einkäufer nutzen beim Kauf von Lösungsmittel die Mengenrabatte und das Unternehmen sieht sich plötzlich Fragen der Lagerung dieser Gefahrstoffe ausgesetzt: Gewässerschutz, Brandabschottung, Auffangwannen, Lüftung, feuerfeste Schränke und Materialien – die Kosten explodieren. Es droht eine Änderung am Gesamtsystem, deren Folgen auf alle Bereiche und Prozesse neu beurteilt werden müssen. Doch wer tut dies?

Der SiBe könnte helfen. Genauso wenn das Unternehmen beschliesst, neue Arbeitsmittel oder Anlagen anzuschaffen. Rund um die Inbetriebnahme, die Produktionsabnahme, die Überprüfung offensichtlicher Mängel und deren Abnahmen eröffnen sich viele Fragen. Wer also gleich die richtigen Arbeitsmittel und Anlagen kauft, muss nichts nachbessern und kann viel Zeit und Geld sparen. Eine solche Beschaffung muss unbedingt

auch über den SiBe laufen, ansonsten ist keine nachhaltige Sicherheit möglich. Eine Konformitätserklärung ist leider noch kein Sicherheitsgarant.

Ein weiteres Szenario: Es kommt zu einem Unfall, der an den direkten Vorgesetzten und an die Personalabteilung gemeldet wird. Doch es findet keine weitere, genauere Abklärung statt. Das Lernen aus Fehlern steht nicht im Vordergrund. Oft heisst es dann, der SiBe mache keine Unfallabklärungen. Dabei sagt das Gesetz klar, dass der Arbeitgeber die *Gefährdungen kennen und Massnahmen umsetzen* muss. Dazu gehören Unfallabklärungen als Linienaufgabe, in der Verantwortung des Vorgesetzten und in Kooperation mit dem SiBe.

Tipps und Tricks

Die Aufgabe eines SiBe ist nicht, alles aus dem Ärmel schütteln zu können. Er soll Methoden kennen, um Verbesserungen und Problemlösungsprozesse anregen zu können. Er weiss, wo er Hilfe findet und nachfragen kann und hat ein eigenes Netzwerk, das er einbringen kann und wo er gute Praxislösungen findet. Er sieht die verschiedensten Dinge – kommt aber in vielen Fällen schlicht nicht weiter. Seine Vorschläge und Massnahmen werden nicht akzeptiert oder er kann sie nicht durchsetzen. Hat er dann ein Mal zu oft ein Nein gehört, kann es zu einem Frust-

verhalten kommen. Der SiBe nimmt die eigenen Kompetenzen nicht mehr wahr, ist demotiviert und arbeitet nicht mehr mit, sondern neben dem System und erledigt gerade noch den Dienst nach Vorschrift.

Es gibt viele Fallen, in die ein SiBe treten kann. Damit es nicht so weit kommt, sind aber nicht nur das Unternehmen und die Geschäftsleitung gefordert. Auch dem SiBe stehen Wege offen und Werkzeuge zur Verfügung, daran etwas zu ändern:

- Als Erstes muss er sich selbst hinterfragen: Ist er eher ein Polizist und Besserwisser oder ist er ein Supporter? Wie verhält er sich gegenüber den Mitarbeitenden und dem Arbeitgeber?
- Dann muss er seine Situation analysieren: Wie bringt er den Support-Gedanken und -Prozess in die Linie? Oder anders gesagt, wie kommt er ins Boot und funktioniert als wirksame Schlaftablette, die der Geschäftsleitung ruhige Nächte ermöglicht?
- Als Drittes stellt sich die Frage: Wie bringe ich es als Stabsstelle hin, anzuweisen ohne zu weisen?

Dorthin führt vor allem ein Weg: Einfach, bequem, schnell und sauber persönliche Vorteile für die Mitarbeitenden oder für die Prozesse schaffen und aufzeigen. Wer als SiBe seine Massnahmen zusammen mit den Angestellten und dem Arbeitgeber gestaltet und umsetzt, ist häufig er-



Sicherheitskonzepte dürfen auch vor Ort entwickelt werden, es braucht keine Sitzungszimmer.



Mit der Erfüllung des Gesetzesauftrages zu argumentieren, ist ein letzter Versuch der Sinngebung.

folgreicher – die Hälfte der Arbeit eines SiBe ist Verkaufsarbeit, der Rest Überzeugung. Was er sagt, muss einen Mehrwert darstellen. Er kann auch das Wissen der Mitarbeitenden rund um die Anlagen oder Arbeitsschritte einbeziehen und so beispielsweise verstehen, weshalb jemand eine Maschine manipuliert. Dieses Wissen zu integrieren, ermöglicht einen nachhaltigen Effekt. Sicherheitskonzepte dürfen übrigens auch einmal direkt bei der betreffenden Maschine vor Ort entwickelt werden, es braucht dazu nicht zwingend Sitzungszimmer. So profitieren die Konzepte von einem hohen Praxisbezug und oft ganz anderen, bislang nicht berücksichtigten Parametern. SiBe können aufzeigen, wie was ginge und dass ihre Idee tatsächlich funktioniert.

Massnahmen müssen – sofern es sich nicht um das höchste Gefahrenpotenzial handelt – nicht immer innert einer Woche umgesetzt werden. Der SiBe sollte die Zeitachsen realistisch wählen und nicht zu viel Erwartungsdruck aufbauen. Die Unfallstatistik liefert ihm in der Regel die Prioritäten. Wenn er in dieser Reihenfolge Massnahmen findet, die keine Arbeitsprozesse behindern, sind sie normalerweise schnell verkauft.

Kommunikation und Handwerk

Arbeitssicherheit ist ein Handwerk. Der SiBe muss mit Praxiswissen punkten und wissen, was er sagt. Er muss eine hohe Akzeptanz für das Thema erreichen, sich in

die Situation des Unternehmens einfühlen können, Interessenkonflikte lösen, die Vorgesetzten und Mitarbeitenden verstehen sowie authentisch und geschickt kommunizieren können. Ein wichtiger Bestandteil des Handwerks Arbeitssicherheit ist die Kommunikation. Doch auch diese funktioniert nur dann, wenn dem SiBe vertraut und geglaubt wird. Andernfalls sieht er sich rasch Aussagen gegenüber, es sei in diesem Betrieb halt alles anders oder das könne man nicht so anwenden und übertragen. Seine Argumente erzeugen Gegenargumente. So entsteht eine Kommunikationsspirale aus Rechtfertigung und Negierung. Der Sprung in eine Lösung wird verhindert und die Diskussion bleibt ohne konstruktives Resultat.

Viele SiBe können mit grossen Massnahmenpaketen auf intensiven Widerstand stossen: Kosten, Nutzen, Risiken, die Palette an Argumenten ist breit. Sie zeigen aber auch, dass die Massnahmen ungenügend verkauft wurden. Wer völlig unverhältnismässige Massnahmen einführt, liefert damit Nahrung für kritische Vorgesetzte. Sie werden argumentieren, damit würde der Betrieb mehr Geld verlieren als verdienen oder die Arbeitsprozesse würden verunmöglicht. Vielleicht haben sie damit nicht einmal Unrecht. Es kann sich lohnen, über den Tellerrand zu blicken und anderen Betrieben, Herstellern oder Betrieben zuzusehen und mit ihnen zu sprechen. So lassen sich Alter-

nativen aufzeigen, deren Funktionieren man beweisen kann. Denn Spezialfälle sind schliesslich alle Unternehmen – doch sie alle können auch effiziente Lösungen finden.

Wenn es immer noch nicht läuft...

Eine Stabsstelle wie der SiBe kann Ideen einbringen und natürlich auch Kompromisse erreichen. Er kann mit gutem Praxiswissen argumentieren und verschiedene, gute Lösungswege nach dem STOP-Prinzip präsentieren – zuerst Substitution (Ersatz), dann technische, organisatorische und persönliche Schutzmassnahmen. Doch so lange der Arbeitgeber nicht auf den SiBe eingeht, wird die Zusammenarbeit nicht funktionieren. Das ist dann eine Frage der Sicherheitskultur des Unternehmens.

Kommt ein SiBe tatsächlich nicht weiter, kann er externe Berater oder sogar Arbeitsinspektoren oder die Suva als Berater nutzen. Diese haben nämlich ebenfalls nicht nur die Funktion von Bestrafen, sondern auch von Supportern. Der SiBe kann seine Situation so von ausgewiesenen Experten überprüfen lassen und sich damit auch rechtlich absichern, wenn er selbst seine Arbeit nicht wirksam erledigen kann. Externe Berater kommen oft auf dieselben Resultate und Vorschläge, wie sie der SiBe schon erarbeitete, doch werden sie von den Unternehmen besser akzeptiert. Allerdings ist das keinesfalls der Königsweg und kann der Loyalität zwischen dem SiBe und der Geschäftsleitung schaden. Auch mit der Erfüllung des Gesetzesauftrages zu argumentieren, ist ein letzter Versuch der Sinngebung.

SiBe können und sollen die Hilfe nutzen, die sie finden können. Sie müssen der Geschäftsleitung die Zusammenhänge sowie funktionierende Lösungswege klar aufzeigen und kommunizieren. Wer dann noch immer keine Unterstützung erfährt, sollte sich an einem anderen Ort weiter orientieren. ■



ROMAN MÜLLER

ist Geschäftsführer der MPS Müller Projects & Services GmbH.