

Sicher

ist

sicher



Umfassender Arbeitsschutz geht weit über technische Maßnahmen zur Unfallverhütung hinaus. Er ist Beleg für die Wertschätzung der Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden. Und er kann Innovationen und Effizienz fördern. Ein Plädoyer und ein Leitfaden für die Entwicklung einer Sicherheitskultur als strategische HR-Aufgabe.

Von Clara Röder

● Arbeitsschutz ist ein unbeliebtes Thema. Für die meisten ist es eine leidige Pflichtaufgabe. Man versucht Unfälle zu vermeiden, die wahrscheinlich sowieso nie passieren würden. Oder doch? Doch, sie passieren. In Deutschland gab es im Jahr 2023 laut der Statistik der DGUV 381 tödliche Arbeitsunfälle. Das ist mehr als jeden Tag einen. Dazu gab es etwa 10.000 schwere Unfälle, bei denen die Verunfallten später eine Rente bekommen haben. Diese Zahlen sind leicht rückläufig und doch sind es nicht nur Zahlen, sondern Schicksale. Die allermeisten Unfälle wären vermeidbar gewesen.

Um Unfälle wirksam zu verhindern, braucht es – neben den Arbeitsschutz-Basics – eine gute Sicherheitskultur oder auch Präventionskultur. Es geht also darum, wie Arbeitsschutz im Unternehmen gelebt wird. Von den Prozessen und Vorgaben, über die Haltung der Führungskräfte, bis zu den Arbeitsweisen der Mitarbeitenden. Ein einfaches Beispiel: Trotz gesetzlicher Verpflichtung gibt es nicht in allen Unternehmen persönliche Schutzbrillen für Tätigkeiten mit Gefahrstoffen. In anderen Unternehmen sind diese zwar vorhanden, werden aber nur aufgesetzt, wenn eine Führungskraft in der Nähe ist. In einer fortgeschrittenen Sicherheitskultur würden die Mitarbeitenden sich sogar gegenseitig erinnern, die Brille aufzusetzen, falls es jemand vergessen hat.

Wie Sicherheitskultur in der Praxis entsteht

Zur Beschreibung und Weiterentwicklung einer Sicherheitskultur wurden in der Vergangenheit von Forschung und Wissenschaft verschiedene Modelle entwickelt. Sie helfen dabei, die unterschiedlichen Entwicklungsphasen einzuordnen und darauf aufbauend geeignete Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten. Unser in der Grafik auf Seite 74 gezeigtes Modell veranschaulicht die möglichen Phasen der Entwicklung einer Sicherheitskultur. Je weiter die unternehmensspezifische Sicherheitskultur im Modell nach rechts beziehungsweise oben fortgeschritten ist, desto niedriger sind die in diesem Unternehmen zu erwartenden Unfallzahlen. Die Phasen im Einzelnen:

Eine gleichgültige Sicherheitskultur zeichnet sich dadurch aus, dass Unfälle als normal gelten und niemand wirklich be-

troffen ist – oft hört man Aussagen wie: „Wo gehobelt wird, fallen Späne.“

In einer reagierenden Sicherheitskultur wird nach einem Unfall kurzzeitig aufmerksam reagiert, Maßnahmen werden definiert, doch die Aufmerksamkeit verpufft meist schnell – bis der nächste Unfall passiert. Typische Haltung: „Es muss erst etwas passieren, bevor sich hier etwas ändert.“

In Unternehmen mit regelorientierter Sicherheitskultur sind zahlreiche Regeln und Prozesse etabliert, um den Arbeitsschutz im Alltag zu verankern. Führungskräfte achten auf deren Einhaltung. Mitarbeitende halten sich an die Regeln und tragen beispielsweise ihre persönliche Schutzausrüstung (PSA) – weil sie müssen und nicht erwischt werden wollen. Dieser regelbasierte Ansatz senkt bereits die Unfallzahlen, reicht aber nicht aus, um das Ziel „Null Unfälle“ zu erreichen. Dafür ist der nächste Schritt nötig: eine proaktive und wertschätzende Sicherheitskultur, in der Beschäftigte aktiv Risiken erkennen, Gefährdungen ansprechen und sich für sichere Arbeitsbedingungen engagieren.

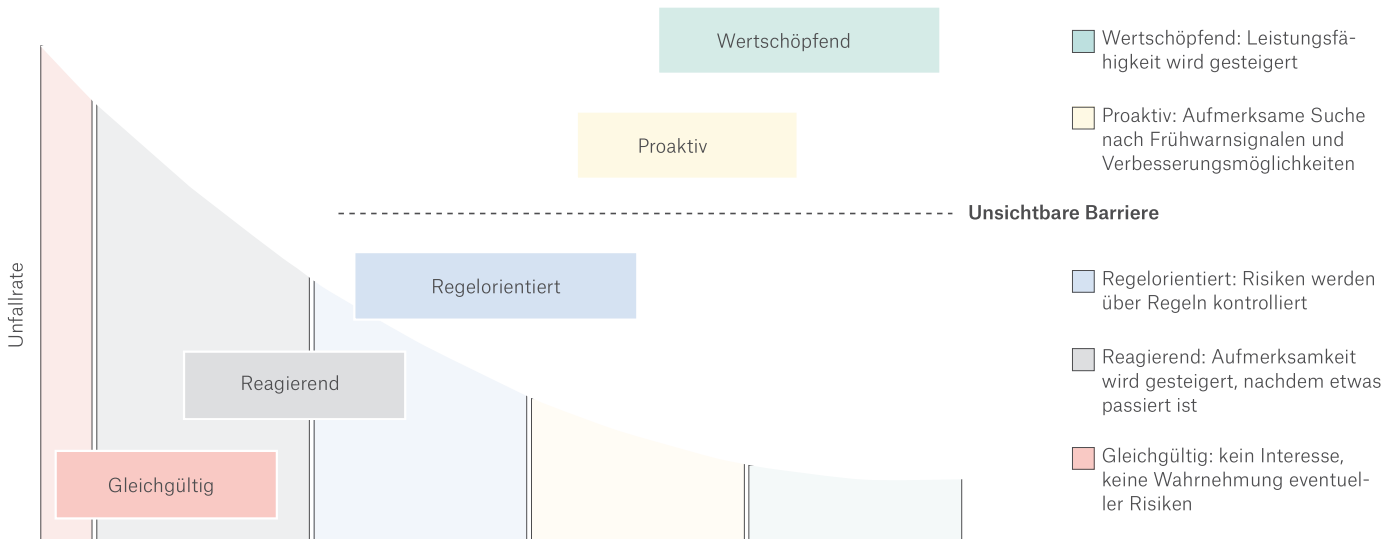
In proaktiven Unternehmen melden Mitarbeitende Gefahrenstellen und Beinaheunfälle. Sie wirken bei der Verbesserung der Arbeitsbedingungen mit und sprechen auch kleine Abweichungen oder Schwierigkeiten offen an – bevor etwas passiert. Sie halten sich an die Regeln – nicht, weil sie müssen, sondern weil sie sich nicht verletzen wollen. Das Ziel lautet: Null Unfälle.

In wertschöpfenden Unternehmen gilt Arbeitsschutz als Beitrag zu höheren Leistungen, in den Mitarbeitende und Führungskräfte bereitwillig Zeit investieren. Sie sorgen nicht nur für sich selbst, sondern auch für ihre Kollegen und Kolleginnen. Selbst nach langen unfallfreien Phasen bleibt die Aufmerksamkeit hoch, und kontinuierliche Verbesserungen werden selbstverständlich in den Arbeitsalltag integriert. Selbst wenn lange Zeit keine Unfälle passiert sind, wird kontinuierlich und engagiert an weiteren Verbesserungen gearbeitet. Arbeitsschutz ist ein selbstverständlicher Teil der täglichen Arbeit.

Ansatzpunkte, um die Sicherheitskultur zu verbessern

Entscheidend für wirksame Verbesserungen ist das Verständnis, in welcher Phase sich ein Unternehmen befindet. Betriebe mit

Entwicklung der Sicherheitskultur



Quelle: Sicherheitskulturmodell, Röder EHS Consulting 2025, angelehnt an DGUV/Gebauer 2017

einer reaktiven Sicherheitskultur benötigen andere Ansätze als solche, die bereits regelorientiert arbeiten und den Schritt zur Proaktivität gehen wollen. So ist es beispielsweise wenig sinnvoll, ein System zur Meldung von Beinaheunfällen einzuführen, wenn grundlegende Maßnahmen wie das Freihalten von Fluchtwegen noch nicht funktionieren.

Es gibt zahlreiche Ansatzpunkte, um die Sicherheitskultur eines Unternehmens zu stärken. Orientierung bieten zum Beispiel die sechs Handlungsfelder der DGUV (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung) sowie der international etablierten Initiative Vision Zero. Sie zeigen konkrete Wege auf, wie sich Kulturveränderungen anstoßen lassen:

- **Führung:** Management und Führungskräfte gehen als Vorbild voran und setzen klare Impulse.
- **Kommunikation:** Alle Beschäftigten sind gut informiert und tauschen sich auf Augenhöhe aus.
- **Beteiligung:** Unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen fließen ein und führen zu besseren Lösungen.
- **Fehlerkultur:** Fehler werden offen angesprochen, um rechtzeitig daraus zu lernen.
- **Betriebsklima:** Ein respekt- und vertrauensvolles Miteinander bildet die Grundlage für alle anderen Bereiche.
- **Sicherheit und Gesundheit:** Diese Aspekte werden bei allen Entscheidungen mitgedacht und aktiv im Alltag verankert.

HR als Fürsprecher und Impulsgeber

Die Sicherheitskultur eines Unternehmens ist untrennbarer Teil der gesamten Unternehmenskultur. Ihre Weiterentwicklung gelingt nur, wenn viele Akteure eingebunden sind – insbesondere auf oberster Ebene. HR spielt hier eine zentrale Rolle: Während Fachkräfte für Arbeitssicherheit (Sifa) oft nicht in den Management-Runden vertreten sind, kann HR Arbeitsschutzthemen in

diese Gremien einbringen und so wichtige Impulse setzen. Je mehr Fürsprecher ein vermeintlich unbeliebtes Thema hat, desto stärker wird es wahrgenommen. Und muss es ein unbeliebtes Thema bleiben? Wer sagt denn, dass Unterweisungen weiterhin langweilig sein müssen oder vermeintlich unnötige Maßnahmen nicht überprüft werden können? Engagement an dieser Stelle zahlt sich aus – für Unternehmen wie für Beschäftigte. Gute Lösungen sind vorhanden.

Damit eine Verbesserung der Sicherheitskultur funktionieren kann, reicht es nicht aus, eine technisch orientierte Sicherheitsfachkraft damit zu beauftragen. Besonders in den Handlungsfeldern Führung und Kommunikation sind Kompetenzen gefragt, die HR einbringen kann.

Gute Führungskräfte sind das A und O für guten Arbeitsschutz. Ohne sie läuft nichts. Deshalb kommt der Auswahl und Fortbildung von Führungskräften eine große Bedeutung zu. Lernen die Führungskräfte, worauf es in ihrer Rolle in Bezug auf Arbeitsschutz ankommt?

Auch organisatorische Entscheidungen wirken sich direkt darauf aus, wie gut Teams – und damit der Arbeitsschutz – funktionieren. Dabei geht es zum Beispiel um: Wie groß ist der Führungsschlüssel? Gibt es eine verlässliche Vertretungsregelung? Nach welchen Kriterien werden Sicherheitsbeauftragte ausgewählt, und welche Wertschätzung erfahren sie in ihrer Rolle?

Arbeitsschutz als strategische Maßnahme

Ein weiteres Argument für die Einbindung von HR im Arbeitsschutz ergibt sich aus einer Begriffsklärung: Arbeitssicherheit liegt traditionell bei Fachkräften für Arbeitssicherheit und Führungskräften. Hier geht es um technische und operative Maßnahmen, die Unfälle und Verletzungen konkret verhindern sollen. Arbeitsschutz hingegen ist deutlich weiter gefasst. Er umfasst

alle Maßnahmen zum Schutz von Leben und Gesundheit bei der Arbeit – einschließlich Themen wie psychische Belastungen, Mutterschutz, Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen – und ist eng verknüpft mit betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM) beziehungsweise Gesundheitsförderung (BGF). Gerade im BGM sind viele HR-Abteilungen bereits aktiv. Für den Arbeitsschutz insgesamt braucht es jedoch mehr Fürsprechende und strategische Unterstützung. HR kann hier ein wertvoller Partner sein, um die Bedeutung und Priorität des Themas in der Unternehmensleitung zu stärken.

Auch wenn hier dafür geworben wird, dass sich HR bei Arbeitsschutzfragen aktiv einbringt, gehört erwähnt, dass die Verantwortung bei der Geschäftsführung liegt und bleibt. Nur wenn dort die richtigen Weichen gestellt und entsprechende Unterstützung bereitgestellt wird, lassen sich Initiativen zur Verbesserung des Arbeitsschutzes erfolgreich umsetzen. Zugleich sind Geschäftsführende meist offen für gute Argumente und dankbar für Unterstützung bei einem Thema, das sehr wichtig, aber nicht immer beliebt ist. Die rechtliche Verantwortung bleibt – ebenso die zentrale Frage: Haben wir als Team wirklich alles getan, um einen tödlichen oder schweren Unfall zu verhindern?

Vier Gründe, warum guter Arbeitsschutz sich für ein Unternehmen lohnt

Neben der ethischen Dimension, dass wir es nicht verantworten wollen, dass ein Mensch bei der Arbeit verletzt oder getötet wird, gibt es weitere gute Gründe, die Sicherheitskultur zu verbessern und den Arbeitsschutz im Unternehmen zu stärken.

Arbeitsunfälle sind teurer als Prävention

Auch wenn Präventionsmaßnahmen Geld kosten – Unfälle sind deutlich teurer. 2019 schätzte die EU-OSHA (Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz) die durchschnittlichen Kosten eines Arbeitsunfalls für Unternehmen in Deutschland auf etwa 10.000 Euro, alleine durch Produktionsausfälle, Überstunden, Präsentismus oder Fluktuation. Eine aktuellere Untersuchung im Auftrag der DGUV zeigt: Jeder Euro, der in Arbeitssicherheit investiert wird, bringt einen Return on Prevention von 1,60 Euro in Deutschland beziehungsweise von 2,20 Euro im EU-Vergleich. Die größten positiven Effekte sind: Reduzierung von Gefährdungen, unsicherem Verhalten, Unfällen und Fehlzeiten, ein besseres Image und eine stärkere Betriebskultur.

Sicher arbeiten heißt besser arbeiten

Sichere Arbeitsbedingungen erhöhen nicht nur den Schutz – sondern auch Qualität und Produktivität. Ein Beispiel: Wird in einem Lagerbereich ein höhenverstellbarer Lifter eingeführt, verringern sich nicht nur Rückenschäden – sondern auch die Fehlerquote beim Transportieren. Prozesse werden schneller, sicherer und effizienter. Auch die oft unterschätzte psychologische Sicherheit ist ein Schlüsselfaktor: Nur wenn Mitarbeitende sich trauen, auf Risiken oder Verbesserungspotenziale hinzuweisen, kann Arbeitsschutz wirklich wirken – und Innovation entstehen.

Arbeitsschutz schafft Wertschätzung und bindet Fachkräfte

Gute, sichere Arbeitsbedingungen sind ein starkes Zeichen der Wertschätzung. Sie zeigen: „Du bist uns wichtig.“ Das zahlt sich aus – mit höherer Zufriedenheit, mehr Engagement, geringerer

Fluktuation, weniger Krankenstand. In Zeiten des Fachkräftemangels ist eine wertschätzende Sicherheitskultur ein echter Wettbewerbsvorteil.

Arbeitsschutz ist gesetzliche Pflicht

Das Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) verpflichtet Unternehmen, die Sicherheit und Gesundheit ihrer Beschäftigten zu schützen und kontinuierlich zu verbessern (§ 3 ArbSchG). Die gesetzlichen Pflichten umfassen unter anderem: Gefährdungsbeurteilungen für alle Tätigkeiten, wirksame Schutzmaßnahmen, regelmäßige Unterweisungen, nachweisbare Wirksamkeitskontrollen. Wer hier nur oder knapp das absolute Minimum erfüllt, riskiert viel: Bußgelder, Regressforderungen und im schlimmsten Fall sogar Freiheitsstrafen bei grober Fahrlässigkeit. Gute Organisation, ausreichende Ressourcen und eine gelebte Sicherheitskultur sorgen nicht nur für Rechtskonformität – sondern auch dafür, dass man im Fall eines Arbeitsunfalls geschützt ist. Arbeitsschutz verbessern ist gesetzliche Pflicht.

Was kann HR konkret tun?

HR-Experten und -Expertinnen sind keine Arbeitsschutz-Fachleute – und das müssen sie auch nicht sein. Für die strategische Unterstützung kommt es weniger auf technische Details, sondern vielmehr auf Kulturentwicklungs- und Kommunikationskompetenzen an. Entscheidend ist, dem Arbeitsschutz mehr Sichtbarkeit und Gewicht zu geben: etwa durch aktive Teilnahme am Arbeitsschutzausschuss (ASA), das Verfolgen von Sicherheitskennzahlen, das Anstoßen von Verbesserungen, die Förderung besserer Trainings und Unterweisungen sowie die Qualifizierung von Führungskräften. Auch eine klare, wertschätzende Kommunikation und die regelmäßige Platzierung des Themas im Management tragen dazu bei. Im Gespräch mit der eigenen Fachkraft für Arbeitssicherheit kommen hierzu sicherlich schnell gute Ideen zusammen, für die man Kräfte bündeln kann.

Fazit: Arbeitsschutz als strategische Investition

Arbeitsschutz ist weit mehr als eine Pflichtaufgabe – er ist eine strategische Investition in Menschen, Kultur und Zukunftsfähigkeit. HR kann hier eine entscheidende Rolle spielen, indem es Arbeitsschutz als Teil der Unternehmenskultur begreift und aktiv mitgestaltet. Ob durch die Auswahl und Entwicklung von Führungskräften, durch bessere Kommunikation oder durch die Förderung von Beteiligung und psychologischer Sicherheit – HR verfügt über die Kompetenzen, um Arbeitsschutz vom ungeliebten Randthema zum sichtbaren Erfolgsfaktor zu machen. Wer Sicherheit und Gesundheit ins Zentrum stellt, schützt nicht nur vor Unfällen, sondern stärkt auch Vertrauen, Motivation und Wettbewerbsfähigkeit. Guter Arbeitsschutz lohnt sich – menschlich, kulturell und wirtschaftlich. ■■■



CLARA RÖDER, Inhaberin der Arbeitsschutzberatung Röder EHS Consulting, ist Expertin für Arbeitsschutz und Sicherheitskultur.