



# Erläuterung zur Safety Culture Ladder 2.0

2023



De waarde  
van normen



# **Erläuterung zur Safety Culture Ladder 2.0**

(de)

Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut  
120001 – Commissie van Deskundigen Safety Culture Ladder



**THIS PUBLICATION IS COPYRIGHT PROTECTED**

**DEZE PUBLICATIE IS AUTEURSRECHTELIJK BESCHERMD**

---

Apart from exceptions provided by the law, nothing from this publication may be duplicated and/or published by means of photocopy, microfilm, storage in computer files or otherwise, which also applies to full or partial processing, without the written consent of Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut.

Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut shall, with the exclusion of any other beneficiary, collect payments owed by third parties for duplication and/or act in and out of law, where this authority is not transferred or falls by right to Stichting Reprorecht.

Auteursrecht voorbehouden. Behoudens uitzondering door de wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming van Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van fotokopie, microfilm, opslag in computerbestanden of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op gehele of gedeeltelijke bewerking.

Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoedingen voor verveelvoudiging te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden, voor zover deze bevoegdheid niet is overgedragen c.q. rechtens toekomt aan Stichting Reprorecht.

---

---

Although the utmost care has been taken with this publication, errors and omissions cannot be entirely excluded. Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut and/or the members of the committees therefore accept no liability, not even for direct or indirect damage, occurring due to or in relation with the application of publications issued by Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut.

---

Hoewel bij deze uitgave de uiterste zorg is nagestreefd, kunnen fouten en onvolledigheden niet geheel worden uitgesloten. Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut en/of de leden van de commissies aanvaarden derhalve geen enkele aansprakelijkheid, ook niet voor directe of indirecte schade, ontstaan door of verband houdend met toepassing van door Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut gepubliceerde uitgaven.

---

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Was ist die Safety Culture Ladder?</b> .....	<b>5</b>
1.1 Hilfsmittel und Messlatte.....	5
1.2 Auf jeden Sektor anwendbar .....	5
1.3 Auf nicht-ausführende Unternehmen anwendbar .....	5
<b>2 Wofür stehen die fünf Stufen der SCL?</b> .....	<b>5</b>
2.1 Stufe 1: Pathologisch.....	5
2.2 Stufe 2: Reaktiv .....	6
2.3 Stufe 3: Berechnend .....	6
2.4 Stufe 4: Proaktiv .....	6
2.5 Stufe 5: Fortschrittlich .....	6
<b>3 Warum ist es an der Zeit für eine neue Ausgabe der SCL?</b> .....	<b>7</b>
<b>4 Was sind die Merkmale der SCL 2.0?</b> .....	<b>7</b>
4.1 Inhaltliche Anpassungen.....	7
4.2 Definition von S&G .....	8
4.3 Bewertungssystematik .....	8
4.4 Berichterstattung.....	9
<b>5 Wie ist SCL 2.0 aufgebaut?</b> .....	<b>9</b>
5.1 Thema 1: Leitlinien und Führung.....	9
5.2 Thema 2: Kenntnisse und Kompetenzen.....	11
5.3 Thema 3: Primäre und sekundäre Prozesse .....	11
5.4 Thema 4: Zusammenarbeit mit externen Parteien .....	12
5.5 Thema 5: Lernen und Verbessern.....	13
5.6 Was bedeutet „Rahmenbedingungen“?.....	13
5.7 Strategie, Kultur und Struktur im Gleichgewicht.....	14
5.8 Gewünschtes und unerwünschtes Verhalten .....	14
<b>6 Erreichen einer höheren Stufe auf der Leiter</b> .....	<b>15</b>
6.1 Ist es notwendig, dass eine Organisation eine stets höhere Stufe auf der Leiter erreicht? .....	15
6.2 Muss eine Organisation sich konstant verbessern? .....	15
<b>7 Praxisbeispiel</b> .....	<b>15</b>

### Einleitung

In diesem Dokument wird die Safety Culture Ladder 2.0 (SCL 2.0) näher erläutert. Es enthält Informationen zur Notwendigkeit einer neuen Ausgabe der SCL, zu ihrem Aufbau und zu den möglichen Auslegungen der SCL.

**Diese Erläuterung ist ein lebendiges Dokument.** Das bedeutet, dass der Inhalt nach Bedarf ergänzt oder angepasst wird. Auf diese Weise bleibt es ein Hilfsmittel, das immer gut auf die Praxis zugeschnitten ist. Darüber hinaus erhalten wir gerne Beispiele aus den Branchen, die bei der Auslegung der Leiter für die jeweilige Branche Anwendung finden. Diese Beispiele sind Teil dieses Dokuments.

**Diese Erläuterung enthält keine Anforderungen.** Dieses Dokument hat somit nicht den Charakter einer Vorschrift. Viel mehr enthält es Leitfäden für ein besseres Verständnis der Philosophie der SCL. Aus diesem Dokument können keine Rechte abgeleitet werden.

# 1 Was ist die Safety Culture Ladder?

## 1.1 Hilfsmittel und Messlatte

Die Safety Culture Ladder (SCL) unterstützt Organisationen bei ihrer Arbeit an Sicherheitsbewusstsein, Haltung und Verhalten. Jeder Sektor, von Eisenbahn und Baugewerbe bis hin zu Petrochemie und Dienstleistungsorganisationen (wie Architekturbüros oder Rechtsanwaltskanzleien), kann die SCL als eine Art Spiegel einsetzen. Ziel der SCL ist es, Einsicht in die aktuelle Sicherheitskultur eines Teams oder einer Organisation sowie in mögliche Verbesserungen zu verschaffen. Auf diese Weise kann die Anzahl unsicherer und ungesunder Situationen eingedämmt werden.

Die SCL erhöht somit das Sicherheitsbewusstsein innerhalb der Organisation und in der Prozesskette (alle Interessierten, die Umgebung und die Parteien, mit denen die Organisation zusammenarbeitet).

## 1.2 Auf jeden Sektor anwendbar

Im Gegensatz zur ersten Ausgabe der SCL, die noch verstärkt auf den Eisenbahnsektor und das Baugewerbe ausgerichtet war, ist die SCL 2.0 allgemeiner formuliert. Auf diese Weise können die Beschreibungen pro Stufe aus dem Kontext der spezifischen Branche oder Organisation, die eine Bewertung beantragt, einfacher ausgelegt werden.

## 1.3 Auf nicht-ausführende Unternehmen anwendbar

Sicherheit und Gesundheitsschutz kommen nicht nur innerhalb der eigenen Organisation zum Tragen. In erster Linie kommt es darauf an, wie jemand bei seiner Arbeit zur Sicherheit und zum Gesundheitsschutz anderer beiträgt. Architekten tun dies beispielsweise, in dem sie bestimmte Aspekte bei Entwurfsentscheidungen und Empfehlungen berücksichtigen. Zu den „anderen“ zählen beispielsweise Bedienstete von Auftragnehmern, die ihre Arbeit auf der Grundlage des Entwurfs und der Empfehlungen ausführen, aber auch (künftige) Nutzer, Wartungspersonal und Dritte (wie Besucher und Passanten).

# 2 Wofür stehen die fünf Stufen der SCL?

Die SCL 2.0 unterteilt sich, wie wir es bereits aus der früheren Ausgabe der SCL kennen, in fünf Stufen. Diese Stufen sind unverändert geblieben. Jede Stufe steht für eine Entwicklungsphase, in der sich ein Unternehmen befindet.

## 2.1 Stufe 1: Pathologisch

*„Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß“*

Eine Organisation oder ein Team mit einer pathologischen Kultur schenkt der Sicherheit kaum oder keine Aufmerksamkeit. Das Sicherheitsdenken ist geprägt durch die Haltung „Das kann uns doch egal sein, so lange wir nicht erwischt werden“, „Bei uns passiert nichts. Wir liefern gute Qualität, warum also sollten wir unsere Zeit mit präventiven Sicherheitsmaßnahmen vergeuden?“ und „Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß“. Die Organisation investiert nicht oder wenig in die Verbesserung des Sicherheitsverhaltens. Diese Haltung ist nicht erwünscht und wird deshalb nicht belohnt.

## **Erläuterung zur SCL 2.0:2023**

### **2.2 Stufe 2: Reaktiv**

*Aufmerksamkeit für Sicherheit erfolgt spontan und kurz*

In einer reaktiven Kultur schenkt die Organisation der Sicherheit zwar Aufmerksamkeit, tritt jedoch erst dann in Aktion, wenn sich ein Vorfall ereignet hat oder Dinge schief gelaufen sind. Maßnahmen nach einem Vorfall sind zudem häufig spontan und kurzfristig angelegt. Häufig zerstreut sich die Aufmerksamkeit für Sicherheit wieder. Zwar weisen direkte Führungskräfte die Mitarbeitenden auf die Vorschriften und Verfahren hin, schreiten jedoch nicht ein, wenn diese sich nicht daran halten. Sicherheit findet zudem wenig strukturelle Beachtung. Nur Vorfälle bekommen Aufmerksamkeit.

### **2.3 Stufe 3: Berechnend**

*Der Fokus liegt auf Sicherheitsmanagementsystemen*

In einer berechnenden Kultur wird vor allem Systemen und Übersichten zur Beherrschung (bekannter) Risiken viel Beachtung geschenkt. Es gibt ein Sicherheitsmanagementsystem mit Vorschriften und Regeln, die Vorfällen vorbeugen sollen. Der Schwerpunkt liegt auf Informationen und Daten, (Beinahe-)Unfälle und unsichere Situationen werden jedoch nicht konsequent gemeldet. Da auf Papier alles gut geregelt ist, denkt die Organisation, dass sicher gearbeitet wird. Vor allem das Management ist bei der Sicherheit und der Befolgung von Gesetzen und Vorschriften eingebunden. Anpassungen richten sich hauptsächlich auf die Erstellung oder Verschärfung von Vorschriften und Verfahren.

### **2.4 Stufe 4: Proaktiv**

*Sicherheitsbewusstsein und Achtsamkeit bei unerwarteten Ereignissen erhalten mehr Aufmerksamkeit*

In einer proaktiven Kultur richtet sich der Fokus stärker auf Haltung und Verhalten, die Schärfung des Sicherheitsbewusstseins und den Umgang mit unerwarteten Ereignissen. Die Achtsamkeit gegenüber unsicheren Situationen und deren Vorbeugung ist Teil der täglichen Arbeit. Menschen sind besser informiert und bewusst sicheres Arbeiten wird als Eigenverantwortung wahrgenommen. Man erinnert sich gegenseitig an die sowohl intern als auch extern getroffenen Vereinbarungen. Das Management fördert und stimuliert das aktive Engagement der Mitarbeitenden. Sollten es dennoch zu Vorfällen kommen, werden diese als Lernerfahrung genutzt, um ein wiederholtes Auftreten zu verhindern.

### **2.5 Stufe 5: Fortschrittlich**

*Aufmerksamkeit für Sicherheit und kontinuierliches Lernen und Verbessern spricht vollkommen für sich.*

Sicherheit bekommt in der täglichen Praxis und bei Planung, Entwurf, Beschlussfassung, Ausführung, Überwachung, Reflexion und Lernen die gleiche Priorität und Aufmerksamkeit wie „Geld, Zeit und Qualität“. Zudem liegt ein starker Schwerpunkt auf der kontinuierlichen Verbesserung, Anpassungsvermögen und situationsspezifischem Handeln. Man ist daran gewohnt, täglich aus (un-)erwünschten Ereignissen zu lernen. Diese Haltung ist vollkommen selbstverständlich und findet sich in allen Fasern, auf allen Ebenen und in allen Prozessen der Organisation. In dieser Hinsicht besteht kein Unterschied zwischen direkten Führungskräften und Mitarbeitenden. Das Management weiß, was los ist, weil die Mitarbeitenden sich vollkommen sicher fühlen und diese Informationen teilen.



### 3 Warum ist es an der Zeit für eine neue Ausgabe der SCL?

Das Nationale Normungsinstitut der Niederlande (NEN) wertet seine Normen alle fünf Jahren aus, um zu prüfen, ob Anpassungen erforderlich sind. Auch die SCL wurde einer solchen Auswertung unterzogen. Diese Auswertung ergab folgende Punkte:

- Immer mehr Nutzer konnten die verwendete (Eisenbahn-)Terminologie nicht verstehen. Diese Begriffe wurden in der neuen SCL gestrichen, sodass das Modell nun für jeden Sektor verwendet werden kann.
- Nutzer waren der Meinung, dass sich die Beschreibungen häufig wiederholten.
- Nutzer gaben an, dass sie sich eine schrittweise Beschreibung der einzelnen Stufen wünschten. Dies bietet eine Hilfestellung, um die jeweils nächsten Stufe zu erreichen.
- Es bestand die Notwendigkeit, neue Vereinbarungen über die Bewertung zu treffen. Bei der alten SCL konnte eine Organisation beschließen, bestimmten Themen („Unternehmensmerkmalen“) besondere Aufmerksamkeit zu schenken, um so die für eine gute Bewertung erforderliche Punktzahl zu erreichen. Dies ist bei der neuen SCL nicht mehr möglich. Da es keine „Punkte“ mehr gibt, hat die SCL einen weniger berechnenden Charakter und sie ist stärker auf die Unterstützung des Wachstums ausgerichtet.
- Nutzer der früheren Ausgabe der SCL wünschten sich eine bessere Ausarbeitung der höheren Stufen. In der ersten Ausgabe fehlte eine umfassende Ausarbeitung der Stufen 4 und 5. Stattdessen wurde mit einem gesonderten Interpretationsdokument gearbeitet. Dies wurde als unpraktisch angesehen.

**Die SCL 2.0 wurde von Experten erstellt.** Gemeinsam mit dem Expertenausschuss (EA) wurde dafür gesorgt, dass alle interessierten Parteien in der Gruppe der Experten, die diese neue Ausgabe erstellt hat, vertreten sind. Darüber hinaus fanden regelmäßig Konsultationen mit dem Expertenausschuss, den Zertifizierungsstellen und der Wissensplattform statt. Das Ziel dabei war es, den Inhalt dieses Dokuments optimal auf die Praxis abzustimmen.

**Das Konzept der SCL 2.0 wurde in der Praxis getestet.** Der Test erfolgte in Form einer Reflexionsrunde, die während der Audits organisiert wurde. Bei diesen Zusammenkünften konnten die Organisatoren und Auditoren Feedback erteilen. Ferner wurde mit allen Interessierten eine breit angelegte Kommentarrunde eingerichtet. So konnten alle Interessierten ihren Kommentar abgeben.

### 4 Was sind die Merkmale der SCL 2.0?

#### 4.1 Inhaltliche Anpassungen

In der SCL 2.0 wurden folgende Anpassungen vorgenommen:

- Die SCL 2.0 ist komprimierter als die erste Ausgabe: Der Text wurde deutlich gekürzt. Dies rührt unter anderem daher, dass sich wiederholende Informationen gestrichen wurden.
- Eine Beschreibung von Stufe 1 wurde hinzugefügt, auch wenn der Wortlaut etwas negativ anmuten mag. Letzteres ist auf den unerwünschten Charakter des Verhaltens auf dieser Stufe zurückzuführen. Sicheres Arbeiten beginnt erst bei Stufe 2, doch um den vollständigen Wachstumsprozess zu zeigen, ist es notwendig, auch Stufe 1 aufzunehmen.

## **Erläuterung zur SCL 2.0:2023**

- Die einzelnen Stufen werden schrittweise beschrieben. Auf diese Weise werden die Unterschiede zwischen den Stufen pro Thema deutlicher und für die Organisationen wird ersichtlich, wie sie die jeweils nächste Stufe erreichen können.
- Durch die praktische Einteilung der neuen Themen ist besser zu erkennen, worauf es bei jedem Thema ankommt. Im Gegensatz zur vorherigen Ausgabe, bei der eher vertikal geschaut wurde und der Fokus auf einer spezifischen Stufe lag, wird nun bei der Beurteilung eher horizontal nach den Unterthemen und den Unterschieden zwischen den Stufen geschaut.
- Die Beschreibungen in den neuen Texten richten sich vielmehr darauf, was erreicht werden soll und warum. Der Schwerpunkt liegt somit nicht mehr beispielsweise auf der Form, in der etwas zu erfolgen hat, sondern auf dem gewünschten Ergebnis.
- Die Beschreibungen richten sich verstärkt auf Haltung, Verhalten und Interaktion anstatt beispielsweise auf Arbeitsweisen, Methoden oder Systematiken.
- Bei der neuen SCL wurden die systemorientierteren Anforderungen und technische oder fachspezifische Verweise gestrichen.

### **4.2 Definition von S&G**

In der SCL 2.0 wird der Begriff Sicherheit und Gesundheitsschutz (S&G) umfangreicher erläutert, damit für jeden deutlich wird, was in den Bereich S&G fällt. S&G wird durchgängig als Sicherheit und Gesundheitsschutz der eigenen Mitarbeitenden, der Nutzer, anderer Personen und der Umgebung in alle Vorgänge eingebettet. Der Begriff S&G ist weiter gefasst als die Arbeitssicherheit. Unter S&G fallen auch psychosoziale Arbeitsbelastung, psychosoziale Sicherheit, Wohlbefinden und Integrität. Je nach dem, was innerhalb einer Organisation vor sich geht, kommen bei Sicherheit auch andere Formen in Betracht. Zum Beispiel: Cybersicherheit, bauliche Sicherheit, Maschinensicherheit, Brandschutz.

Es werden S&G Mitarbeitende festgelegt, welche sich maßgeblich um S&G im Unternehmen kümmern. Dies kann u.a. die Fachkraft für Arbeitssicherheit, ein\*e Sicherheitsspezialist\*in sein; aber auch andere Personen können diese Position einnehmen. Es kann sich auch um eine Gruppe von Personen handeln.

### **4.3 Bewertungssystematik**

Die Bewertungsmethode wurde in der SCL 2.0 angepasst. Die Bewertung erfolgt nicht mehr kumulativ. Zudem werden keine Punkte und Prozentsätze mehr zugeteilt. Die Auditoren arbeiten nun mit einer grünen (ausreichend), einer orangefarbenen (noch nicht ausreichend, aber auf dem richtigen Weg) oder einer roten (ungenügend) Bewertung. Auf diese Weise eliminieren wir die unerwünschten Effekte der Punktezahl.

Die Beschreibungen zu jeder Stufe sind für den Auditor ein besseres Hilfsmittel zur Bewertung des Verhaltens. Diese Beschreibungen richten sich nämlich weniger auf Systeme und Aktivitäten und vielmehr auf Rahmenbedingungen und Verhaltensaspekte. Eine weitere Neuheit bei der Bewertung ist, dass der Aspekt Verhalten schwerer wiegt als der Aspekt der Rahmenbedingungen. So wird der wahre Fokus auf das Verhalten gerichtet. Was dieses Verhalten genau umfasst, wird in SCL 2.0 viel expliziter beschrieben als in der vorherigen Ausgabe.

## 4.4 Berichterstattung

Es wurden Vereinbarungen dazu getroffen, welche Anforderungen die Berichterstattung minimal erfüllen sollte. Dadurch erhalten die Organisationen einen besseren Bericht. Der Bericht wird auf der Grundlage der Bewertung der fünf Themen erstellt. Dabei wird beschrieben, worin die Stärken und worin die Verbesserungspunkte der betreffenden Organisation liegen. Es wird ausgegangen von dem Prinzip „Wie sieht die Momentaufnahme aus?“. Was ist der Stand der Dinge zum Zeitpunkt der Bewertung? Am Ende folgt zu jedem Thema eine abschließende Schlussfolgerung. Dies vermittelt der Organisation ein Bild davon, wie stabil sie auf einer bestimmten Stufe steht und welche Verbesserungsmöglichkeiten sie hat.

## 5 Wie ist die SCL 2.0 aufgebaut?

Die SCL 2.0 besteht aus fünf Stufen und fünf Themen. Jedes Thema ist in Unterthemen unterteilt. Jedes Unterthema enthält Beschreibungen zu jeder Stufe, wobei zwischen „Rahmenbedingungen“ und „Verhalten“ unterschieden wird. Der Auditor beurteilt, ob die Beschreibung eines Unterthemas mit dem übereinstimmt, was er zum Zeitpunkt der Bewertung in der Organisation sieht.

### 5.1 Thema 1: Leitlinien und Führung

Dieses Thema befasst sich mit der Frage, wie S&G-Leitlinien und -Ziele innerhalb der Organisation festgelegt und gehandhabt werden. Im Folgenden finden Sie zu jedem Unterthema eine zusätzliche Erläuterung.

#### 5.1.1 Leitlinien und Ziele

Bei diesem Unterthema richtet sich die Bewertung nach den S&G-Leitlinien, den S&G-Zielen und den Ressourcen, die für S&G zur Verfügung stehen. Je höher die Stufe, desto mehr wird nach- und mitgedacht und desto besser sind die Mitarbeitenden über die Leitlinien und die Verfügbarkeit von Ressourcen informiert. Dabei ist es wichtig, dass nicht nur Mitarbeitende, sondern auch andere Interessierte in diesen Prozess eingebunden werden. Mit Interessierten sind die anderen Personen gemeint, auf die sich der Prozess positiv oder negativ auswirkt und die ein Interesse an einer guten S&G-Umgebung haben, beispielsweise Anwohner.

#### 5.1.2 Führung

Gute Arbeitsbedingungen und Vertrauen in die Unternehmensleitung sind wichtige Aspekte. Die Organisation richtet sich hauptsächlich auf die Entwicklung der Mitverantwortung. Dies geschieht in erster Linie bei Unternehmensleitung und direkten Führungskräften. Bei Organisationen, die bereits eine höhere Stufe erreicht haben, ist die Mitverantwortung beispielsweise auch bei ausführenden Mitarbeitenden zu erkennen. Aus der Mitverantwortung heraus wird erwartet, dass jeder die Arbeitsprozesse auf seine Weise steuert oder leitet und versucht, sie auf positive Weise zu beeinflussen. Auf diese Weise schafft die Organisation sowohl auf sozialer als auch auf physischer Ebene eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung.

Die Organisation muss fortwährend in die Entwicklung von Führungskompetenzen investieren. Je höher die Stufe ist, auf der sich eine Organisation befindet, desto mehr Bedeutung kommt der Investition in die Entwicklung von Führungskompetenzen zu. Dabei ist es wichtig, dass die Organisation eine offene Kultur hat, in der gegenseitig Feedback gegeben und akzeptiert wird. Die Entwicklung erfolgt beispielsweise durch (individuelle oder Gruppen-) Schulungen: Wie sorgt man als direkte Führungskraft für eine sozial sichere Umgebung? Auch Vorbildverhalten, eine Mentorfunktion

## **Erläuterung zur SCL 2.0:2023**

oder kollegiale Beratungen sind Beispiele, die eine Weiterentwicklung der Mitarbeitenden im Bereich Führungskompetenz fördern.

Bei der Bewertung hat das Zeigen des gewünschten Verhaltens einen hohen Stellenwert. In den Beschreibungen ist von Vorbildverhalten die Rede. Damit ist gemeint, dass das gewünschte Verhalten innerhalb und außerhalb der Organisation sichtbar ist. Das ist beispielsweise bei Unternehmen der Fall, die Mitglied eines Branchenverbands sind und sich dort aktiv im Bereich S&G einsetzen. Diese Unternehmen treten in Aktion, wenn das gewünschte Verhalten nicht erkennbar ist, beispielsweise durch die Auswertung des Verhaltens oder durch das Treffen neuer Vereinbarungen. Die Organisation muss das gewünschte Verhalten konsequent an den Tag legen.

Management bzw. Manager\*in ist eine weitere Begrifflichkeit, welche im Kontext von Führung genutzt wird. Im Grunde kann diese Führungsebene als alle Personen zwischen Unternehmensleitung und direkter Führungskraft verstanden werden.

Im Gegenzug zu Führungskräften bzw. Management sind ausführende Mitarbeitende die, die keine Führungsposition bzw. -verantwortung haben.

### **5.1.3 Kommunikation und Engagement**

Bei diesem Unterthema handelt es sich darum, wie die Organisation über S&G kommuniziert. Dazu zählt beispielsweise, ob und wann die Mitarbeitenden über S&G-Leitlinien und -Ziele informiert werden und ob und wie oft über S&G gesprochen wird. Damit beurteilen wir auch das Engagement im Bereich S&G sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation.

### **5.1.4 Gewünschtes S&G-Verhalten**

Dieses Unterthema behandelt das Maß, in dem das gewünschte S&G-Verhalten innerhalb und außerhalb der Organisation zu erkennen ist. Das Thema befasst sich damit, wie die Organisation gewünschtes Verhalten beschreibt, welche Vereinbarungen dazu getroffen wurden, dass man sich gegenseitig auf S&G-Verhalten anspricht, und es befasst sich mit der Bekanntheit des gewünschten S&G-Verhaltens und der Art und Weise, wie Feedback dazu gegeben wird.

Die Organisation wird danach beurteilt, ob Rückmeldungsleitlinien vorhanden sind. Mit diesen Leitlinien kann die Organisation ihre Maßnahmen im Bereich S&G selbst beurteilen:

- Mit Leitlinien zu Konsequenzen wird innerhalb des Unternehmens festgelegt, welches Verhalten im Bereich S&G unerwünscht ist. Dazu gehört eine Vorgehensweise, die im Falle eines unerwünschten Verhaltens befolgt wird. Die Organisation ergreift beispielsweise bestimmte Maßnahmen, um die betreffenden Personen zu einem anderen Verhalten zu bewegen.
- Mit Leitlinien zur Wertschätzung wird innerhalb des Unternehmens festgelegt, welches Verhalten im Bereich S&G als positiv angesehen wird. Dieses gewünschte Verhalten wird gegebenenfalls auf bestimmte Weise zusätzlich anerkannt.

### **5.1.5 Übernahme von Verantwortung**

Dieses Unterthema richtet sich auf die Verantwortung für S&G innerhalb und außerhalb der Organisation. Dabei wird darauf geschaut, wer die Verantwortung übernimmt, wie sich dies in der Praxis gestaltet und welche Ergebnisse dadurch erzielt werden.

## **5.2 Thema 2: Kenntnisse und Kompetenzen**

Dieses Thema konzentriert sich auf die Kenntnisse und Kompetenzen im Bereich S&G auf allen Ebenen der Organisation, von der Unternehmensleitung bis zu externen Mitarbeitenden. In diesen Bereich fällt auch die Entwicklung von Wissen und die Entwicklung von Fähigkeiten.

### **5.2.1 Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse**

Diese Unterthema beschreibt, wie die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse für S&G festgelegt wurden. Dabei wird auch beurteilt, wie gut die Mitarbeitenden über ihre spezifischen S&G-Aufgaben informiert sind. Die Ausführung der Aufgaben und das Gespräch über Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Befugnisse sind ebenfalls Teil der Bewertung. Dabei wird auch berücksichtigt, wer die Initiative ergreift.

### **5.2.2 Kenntnisse und Kompetenzen**

Bei diesem Unterthema richtet sich die Bewertung nach den Kenntnissen und Kompetenzen der Mitarbeitenden im Bereich S&G. Sie richtet sich jedoch auch danach, wie die Organisation diese festgelegt hat. Dabei spielen die Kenntnisse der S&G-Risiken eine Rolle: Wissen die Mitarbeitenden, wie sie damit umgehen sollen, und sind sie sich der Bedeutung der richtigen Kenntnisse und Kompetenzen bewusst? Die Art und Weise, wie die Organisation Änderungen bei den erforderlichen Kenntnissen und Kompetenzen vornimmt, fließt ebenfalls in die Bewertung ein.

### **5.2.3 Entwicklung von Kenntnissen und Kompetenzen**

Bei diesem Thema richtet die Bewertung sich auf die Art und Weise, wie die Organisation an der Entwicklung von Kenntnissen und Kompetenzen im S&G-Bereich arbeitet. Dabei kommt auch zum Tragen, ob die Organisation den Stellenwert der (regelmäßigen) Gesprächsführung über Kenntnisse und Kompetenzen erkennt und wie diese Gespräche konkret weiterverfolgt werden.

## **5.3 Thema 3: Haupt- und Unterstützungsprozesse**

Dieses Thema befasst sich mit den primären Prozessen (Hauptprozessen) und den sekundären Prozessen (Unterstützungsprozessen von z. B. Personalabteilungen) einer Organisation im Umgang mit S&G. Es erläutert die Art und Weise, wie Prozesse eingerichtet werden und wie die Sicherheit und der Gesundheitsschutz in diesen Prozessen gewährleistet werden.

### **5.3.1 Arbeitsvorbereitung und -planung**

Die Bewertung innerhalb dieses Unterthemas konzentriert sich auf die Frage, ob S&G Bestandteil der Arbeitsvorbereitung und -planung sind. Dabei wird auch darauf geschaut, ob die Organisation den Stellenwert von S&G erkennt und wer bei diesem Prozess eingebunden wird.

### **5.3.2 Risikobewertung**

In diesem Kapitel wird die Vorgehensweise der Organisation zur Beurteilung der Risiken bewertet. Es wird danach geschaut, wie und wann S&G-Maßnahmen ergriffen werden, und ob diese Änderungen proaktiv und zeitnah erfolgen. Ferner beinhaltet das Kapitel Angaben zur Durchführung der Risikobewertungen innerhalb der verschiedenen Hierarchieebenen. Dabei wird insbesondere berücksichtigt, ob in der Organisation durchgängig der Stellenwert der Risikobewertung erkannt wird.

## **Erläuterung zur SCL 2.0:2023**

### **5.3.3 S&G in Projekten oder bei der Ausführung (Betrieb)**

Dieses Unterthema richtet sich auf die Aufmerksamkeit für S&G bei Projekten und/oder deren Ausführung. Gibt es einen S&G-Plan oder ein S&G-System? Werden diese individuell erstellt und kommen sie in der Praxis zum Einsatz? Das Unterthema beschäftigt sich ferner damit, wie gemeinsam an der Verbesserung der S&G-Pläne gearbeitet wird.

### **5.3.4 Beschaffung, Verwaltung und Nutzung von Betriebsmitteln**

Dieses Unterthema behandelt den Umgang der Organisation mit der Beschaffung, Verwaltung und Verwendung von Betriebsmitteln. Verfügt die Organisation über ein System mit einem Wartungs- und/oder Instandhaltungsplan? Findet eine vorbeugende Wartung statt oder wird erst reagiert, wenn etwas kaputt gegangen ist? Wurden Vereinbarungen darüber getroffen, wie mit den Betriebsmitteln umzugehen ist? Bei diesem Unterthema wird auch danach geschaut, wie die Betriebsmittel gewartet werden und welche Rolle die Mitarbeitenden dabei einnehmen.

### **5.3.5 Umgang mit Veränderungen**

In diesem Unterthema geht es um den Umgang der Organisation mit Planänderungen und den Einfluss dieser Änderungen auf S&G. Das Augenmerk liegt dabei auf der Beherrschung der S&G-Risiken. Auch die Kommunikation bezüglich dieser Risiken innerhalb und außerhalb der Organisation spielt bei der Bewertung eine Rolle. Ferner wird auf die Leitlinien für die Beherrschung der durch die Änderungen entstehenden S&G-Risiken geachtet.

## **5.4 Thema 4: Zusammenarbeit mit Externen**

Dieses Thema konzentriert sich auf die Zusammenarbeit mit Externen wie Auftragnehmern und anderen externen Interessierten.

### **5.4.1 Auswahl und Bewertung von Auftragnehmern**

Dieses Unterthema befasst sich mit der Art und Weise, wie eine Organisation Auftragnehmer auswählt und nach S&G-Leistungen beurteilt. Es wird darauf geachtet, ob die S&G-Kriterien bei betreffenden verantwortlichen Personen bekannt sind und ob die Organisation Pläne erstellt und umsetzt, um unzureichende Ergebnisse zu verbessern.

### **5.4.2 Schaffung von Anreizen und Konsequenzen für Auftragnehmer**

Dieses Unterthema behandelt die Anreize, die eine Organisation Auftragnehmern im Bereich S&G bietet, bzw. die Konsequenzen, die gegebenenfalls auferlegt werden. Hierbei kann danach geschaut werden, ob der Schwerpunkt auf den Konsequenzen oder der Belohnung liegt. Ferner wird darauf geachtet, wer die Anreize bietet und in welchem Kontext dies geschieht (über die gesamte Prozesskette hinweg oder ausschließlich innerhalb der Organisation).

### **5.4.3 Gemeinsame Lösungssuche**

Dieses Unterthema richtet sich auf die Leitlinien der Organisation bezüglich der Zusammenarbeit mit externen Parteien im Bereich S&G. Es wird auch danach geschaut, ob und wie die Organisation ein System eingerichtet hat, um mit den Auftragnehmern zusammenzuarbeiten, und wie mit den angeführten Problembereichen in Sachen S&G bzw. mit Verbesserungsvorschlägen umgegangen wird.

## 5.5 Thema 5: Lernen und Verbessern

Dieses Thema befasst sich mit dem Lernen und der Verbesserung im Bereich S&G innerhalb einer Organisation, mit dem Fokus auf die kontinuierliche Verbesserung. Wenn eine Organisation eine höhere Stufe auf der SCL erreicht, steckt sie mehr Energie in die Verbesserungsmöglichkeiten und macht sich gute Beispiele aus der Praxis (Best Practices) zu Nutze, um davon zu lernen.

### 5.5.1 Lernkultur

Dieses Unterthema beschäftigt sich damit, wie die Organisation Informationen zu S&G-Ereignissen und bewährten Praktiken teilt und wie sie daraus lernt. Es wird geschaut, ob die Organisation strukturell aus Vorfällen und Verbesserungsvorschlägen lernt und ob und wie zu diesem Zweck Lernpunkte festgelegt werden. Auch die Art und Weise, wie von Externen gelernt wird, spielt dabei eine Rolle. Bei der Beurteilung ist wichtig, ob und wie die Organisation anhand der gelernten Lektionen Verbesserungen anbringt und wer dabei die Initiative ergreift.

### 5.5.2 Meldungen

Dieses Unterthema richtet sich auf die Art und Weise, wie die Organisation mit der Meldung und Erfassung von S&G-Vorfällen umgeht. Dabei wird auch darauf geschaut, wer die Verantwortung für (un)sichere Situationen übernimmt. Die Analyse von Vorfällen spielt dabei eine wichtige Rolle. Es wird darauf geschaut, ob die Organisation eine offene Meldekultur hat und wie mit den Meldungen und Verbesserungsvorschlägen zu S&G umgegangen wird.

### 5.5.3 S&G-Bewertung im Arbeitsumfeld

Dieses Unterthema befasst sich mit der Art und Weise, wie die Organisation S&G im Arbeitsumfeld bewertet und wie dies intern und extern betrachtet wird. Ferner wird berücksichtigt, auf welcher Organisationsebene die Bewertung erfolgt und auf welchen Ebenen innerhalb der Organisation S&G-Verhalten beurteilt wird. Dabei kommen auch Trendanalysen zum Tragen.

Welches Arbeitsumfeld bewertet wird und was genau bei dieser Bewertung betrachtet wird, hängt von der Art der Organisation und der Art der Arbeit ab. Dies kann beispielsweise auch die Umstände der Interessenten betreffen. Zu diesen Umständen können auch physische, soziale, psychologische oder umweltbedingte Faktoren gehören. Der Begriff Arbeitsumfeld ist deshalb breit auszulegen. Bei Entwurfsaktivitäten kann sich der Begriff Arbeitsumfeld beispielsweise auf einen sicheren und gesunden Arbeitsplatz des Endnutzers beziehen.

### 5.5.4 Interne Audits

Dieses Unterthema befasst sich mit der Art und Weise, wie eine Organisation interne Audits durchführt. Audits finden auf strategischer Ebene statt, um (intern) festzustellen, auf welcher Stufe sich die Organisation befindet, was gut läuft und wo Verbesserungen möglich sind. Bei diesem Unterthema wird auch geschaut, wer das Audit durchführt und ob deutlich ist, welches Ziel das Audit verfolgt und welche Ergebnisse erzielt wurden.

## 5.6 Was bedeutet „Rahmenbedingungen“?

Die Beschreibungen unter „Rahmenbedingungen“ sagen etwas darüber aus, was eine Organisation in Sachen S&G eingerichtet und organisiert haben sollte. Dazu zählen beispielsweise die Einrichtung von S&G-Maßnahmen, die Verfügbarkeit von Ressourcen, klare Aufgaben sowie die Verantwortlichkeiten und Befugnisse im Bereich S&G. Diese Voraussetzungen können Teil eines Managementsystems sein,

## **Erläuterung zur SCL 2.0:2023**

dies ist jedoch nicht zwingend erforderlich. Die Organisation benötigt hierzu keine schriftlichen Unterlagen. Sofern dies für die Organisation nützlich ist, ist es natürlich erlaubt.

### **5.7 Strategie, Kultur und Struktur im Gleichgewicht**

Es ist nicht realistisch, den Schwerpunkt ausschließlich auf die Kultur einer Organisation zu legen. Die Beschreibungen unter „Rahmenbedingungen“ verleihen der Struktur und Strategie deshalb mehr Bedeutung. Die Organisation muss beispielsweise einen bestimmten Kurs ausarbeiten und zeigen, wie gewährleistet wird, dass die Organisation diesen Kurs beibehält. Die SCL 2.0 beschreibt dabei, was geregelt werden muss, aber nicht wie. Die Auditoren schauen sich an, wie die Vorgehensweise in der Praxis aussieht.

Wir skizzieren dies anhand zweier Beispiele.

#### **Beispiel zu Thema 1: Leitlinien und Führung – Unterthema Kommunikation und Engagement**

Der Auditor besucht einen kleinen Familienbetrieb. Es wird über die Beratschlagung zu Sicherheitsfragen gesprochen. Der Geschäftsführer teilt mit, dass er sich bewusst ist, wie wichtig es ist, über Sicherheit zu sprechen. Er erklärt, dass er sich jeden Morgen zu diesem Thema berät. Er wohnt neben dem Betrieb und kann deshalb jeden Tag anwesend sein. Die Mitarbeitenden sind bei dieser Beratschlagung anwesend. Damit erzielt der Betrieb ein gutes Ergebnis bei „Kommunikation“ zu Thema 1: Leitlinien und Führung.

#### **Beispiel zu Thema 3: Primäre und sekundäre Prozesse – Unterthema Umgang mit Veränderungen**

Das Unternehmen läuft gut. Man denkt darüber nach, eine zweite Niederlassung in recht großer Entfernung zum ersten Standort zu eröffnen. Das bedeutet, dass es nicht mehr möglich ist, mit allen Mitarbeitenden jeden Morgen Rücksprache zu halten. Ist die Organisation sich der Auswirkung bewusst, die diese Verteilung der Beratschlagungen haben kann? Es ist durchaus möglich, dass die Organisation sich der Bedeutung weniger bewusst wird. Dies lässt sich auf die beschränkte Gesprächsmöglichkeit und den größeren Abstand zur Unternehmensleitung (dem stimulierenden Faktor) zurückführen. Es stellt sich nun die Frage, wie das Unternehmen (langfristig) dafür sorgt, dass Sicherheit regelmäßig auf der Tagesordnung steht. In diesem Beispiel muss die Organisation aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen andere Regelungen treffen als im ersten Beispiel.

### **5.8 Gewünschtes und unerwünschtes Verhalten**

Verhalten ist das, was eine Person tut oder nicht tut. Die Organisation kann bestimmte Verhaltensweisen fördern oder hemmen. Wir unterscheiden dabei zwischen gewünschtem und unerwünschtem Verhalten:

- Ein gewünschtes Verhalten passt zu einer bestimmten Stufe und zu einer bestimmten Situation und lässt sich nicht Schwarz auf Weiß feststellen. Wie gewünschtes Verhalten auszusehen hat, wird innerhalb einer Organisation untereinander festgelegt. Dies kann sich im Laufe der Zeit auch ändern. Gewünschtes Verhalten ist somit eine Art gemeinsames Bild, das innerhalb einer Organisation gilt: ein Verhalten, das alle gemeinsam als sicher und gesund ansehen.
- Unerwünschtes Verhalten ist ein Verhalten, das für die Person selbst oder für andere unsicher bzw. ungesund ist. Das gewünschte und unerwünschte S&G-Verhalten kann beispielsweise in einem Verhaltenskodex festgelegt sein. In jedem Fall ist es innerhalb der Organisation bekannt.



## 6 Erreichen einer höheren Stufe auf der Leiter

### 6.1 Ist es notwendig, dass eine Organisation eine stets höhere Stufe auf der Leiter erreicht?

Nein, das ist nicht notwendig. Bleibt die Organisation auf der gleichen Ebene stehen, bedeutet dies, dass sie weder Vor- noch Rückschritte macht. Und wenn man sich dafür entschieden hat, ist das gut. Die Notwendigkeit, eine höhere Stufe zu erreichen, hängt in erster Linie von der eigenen Ambition oder beispielsweise von den Anforderungen der Auftraggeber ab.

### 6.2 Muss eine Organisation sich konstant verbessern?

Für die Stufen 1, 2 und 3 ist das keine konkrete Anforderung. Es ist allerdings ein Merkmal der Stufen 4 und 5. Man muss jedoch davon ausgehen, dass in einer sich verändernden Umgebung immer wieder Maßnahmen zu ergreifen sind, um zumindest das bereits erreichte Niveau zu halten. Schließlich unterliegt der Kontext einer Organisation fortwährend Veränderungen. Wenn eine Organisation sich nicht anpasst oder verbessert, ist es beispielsweise möglich, dass die Anforderungen aus der Umgebung immer weniger erfüllt werden. Zudem muss ein bereits erreichtes Niveau „instandgehalten“ werden, um zu verhindern, dass man wieder in alte Gewohnheiten zurückfällt und beispielsweise die Anzahl der Vorfälle wieder steigt.

## 7 Praxisbeispiel

### Verkehrssicherheit

Die Mitarbeitenden sind das „Kapital“ jedes Unternehmens. Damit sollte man entsprechend sorgfältig umgehen. Wenn man dafür sorgt, dass die Mitarbeitenden sicher zur Arbeit kommen und zu Kunden und wieder nach Hause fahren, nimmt man seine Verantwortung als guter Arbeitgeber wahr. Man ist als Arbeitgeber interessant und auch die Mitarbeitenden fühlen sich geschätzt. Zudem spart man durch die Vermeidung von Ausfällen der Mitarbeitenden und Materialien hohe Kosten und man vermeidet enttäuschte Kunden und eine Menge Ärger.

#### *Konkrete Tipps*

Die Gewährleistung der Verkehrssicherheit ist ein wesentlicher Punkt und oft viel einfacher, als man denkt. Es folgen einige Beispiele von konkreten Tipps, mit denen man der Verkehrssicherheit der Mitarbeitenden in ihrem Interesse und im Interesse der eigenen Organisation mehr Beachtung schenkt:

- Achten Sie nicht nur auf die Sicherheit am Arbeitsplatz, sondern explizit auch auf die Verkehrssicherheit aller Mitarbeitenden im Außendienst. Verhalten unterwegs, Fahrverhalten und auch Reisezeiten und Transportmittel spielen eine wichtige Rolle.
- Treffen Sie Vereinbarungen zu verantwortungsbewusster Telefonnutzung und Erreichbarkeit unterwegs und richten Sie Ihre Arbeitsverfahren im Büro danach ein. Dazu zählt auch die sichere Nutzung von Fahrhilfssystemen, die den Eindruck erwecken können, dass man zwischendurch ruhig kurz etwas anderes machen kann, was nicht der Fall ist.
- Halten Sie sich in Sachen Alkohol bzw. Drogen am Steuer an eine Null-Toleranz-Regel und informieren Sie alle über die Konsequenzen im Falle eines Verstoßes.

## **Erläuterung zur SCL 2.0:2023**

— Suchen Sie das Gespräch mit Mitarbeitenden, die häufig Strafzettel wegen Geschwindigkeitsüberschreitung erhalten, auffällig viel Kraftstoff verbrauchen oder Fahrzeugschäden verursachen.

### *Praxisbeispiele*

Neben den obigen Tipps gibt es natürlich noch weitere Möglichkeiten, die Verkehrssicherheit zu fördern. Viele Unternehmen ziehen auf unterschiedliche Weise die Aufmerksamkeit ihrer Mitarbeitenden auf sicheres Verhalten im Verkehr.





De waarde  
van normen

**NEN**  
Vlinderweg 6  
2623 AX Delft

[www.nen.nl](http://www.nen.nl)