

**Zeitschrift:** Bulletin Electrosuisse  
**Herausgeber:** Electrosuisse, Verband für Elektro-, Energie- und Informationstechnik  
**Band:** 94 (2003)  
**Heft:** 21  
  
**Rubrik:** Forum

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 29.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

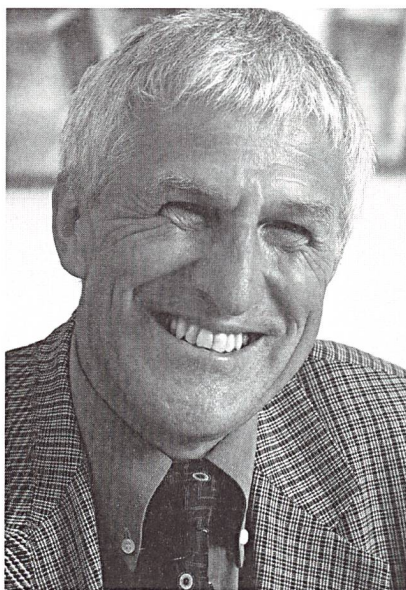
**A**rbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sind heute integrierte Elemente der Unternehmensstrategie. Unfälle sind teuer, haben gerichtliche Nachspiele und können die Existenz sowohl von Managern als auch von Unternehmen gefährden. Diese Einsicht war nicht immer vorhanden und sie wird auch heute noch oft ignoriert. Ein kurzer Rückblick zeigt, dass auch im Sicherheitsbereich Paradigmenwechsel stattgefunden haben.

So stand in den 80er-Jahren die Unfallverhütung im Vordergrund. Es galt der Grundsatz, aus Unfällen zu lernen und zu verhindern, dass sich Unfälle derselben Art wiederholen. Im Zusammenhang mit der aufkommenden Qualitätssicherung der 90er-Jahre wuchs die Erkenntnis, dass auch die Arbeitssicherheit organisiert werden muss. Aufgaben, Zuständigkeiten und Kompetenzen wurden definiert und in Pflichtenheften festgehalten. In diesem Zusammenhang entstand auch die ASA-Richtlinie\*, die bezüglich Arbeitssicherheit klare betriebliche Handlungsstrukturen und ein funktionierendes betriebliches Sicherheitsmanagement verlangt.

Wenn heute vermehrt die betriebliche Sicherheitskultur thematisiert wird, so ist dies eine Parallelentwicklung zu den prozessorientierten Qualitätsmanagementsystemen. Definitionen der Unternehmenskultur finden sich beispielsweise in «Total Quality Management»-Modellen.

Die betriebliche Sicherheitskultur beinhaltet neben technischen, organisatorischen und managementmässigen Vorkehrungen auch die Sicherheitsmentalität. Das Sicherheitsbewusstsein soll in den Köpfen aller verinnerlicht werden, auf allen Hierarchiestufen. Bei Entscheidungsprozessen im Verwaltungsrat, in der Geschäftsleitung, beim Kader und bei den Mitarbeitenden sollen die definierten Grundsätze von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ohne Abstriche einfließen. Das Sicherheitsdenken wird auf diese Weise thematisiert und gefördert, sodass sicherheitsbewusstes Handeln im Betrieb zur allseits getragenen Norm wird. Dies lässt sich verständlicherweise nicht einfach befehlen.

\* Von der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit (EKAS) erlassene Richtlinie über den Beizug von Arbeitsärzten und anderen Spezialisten der Arbeitssicherheit (ASA).



*Dr. phil. Fritz Renggli, Betriebspsychologe und Managementberater, Stans*

## **Von der Unfallverhütung über Sicherheitsmanagement zur Sicherheitskultur**

**D**e nos jours, la sécurité au travail et la protection de la santé font partie intégrante de la stratégie des entreprises. Les accidents coûtent cher, ont une incidence juridique, peuvent compromettre l'existence des sociétés et nuire à leurs managers. Autrefois, cette opinion était loin d'être partagée, et même actuellement, certains semblent ignorer l'importance de ces facteurs. Un bref regard en arrière nous permet de constater qu'un changement de paradigmes a eu lieu également en matière de sécurité.

Dans les années 80, la prévention des accidents faisait l'objet de toutes les attentions. Il s'agissait de tirer les leçons des accidents et d'éviter la répétition d'accidents similaires. L'essor des systèmes d'assurance qualité dans le courant des années 90 a mis l'accent sur la nécessité d'organiser aussi la sécurité au travail. Les différentes tâches, qualités et compétences furent définies et fixées dans des cahiers des charges. C'est dans ce cadre qu'apparut la directive MSST\*, qui, en matière de sécurité au travail, requiert des structures d'action claires ainsi qu'un management fonctionnel de la sécurité au sein de l'entreprise.

Si la culture de la sécurité au sein de l'entreprise est de plus en plus thématifiée de nos jours, c'est qu'il s'agit d'un développement parallèle aux systèmes de management de la qualité orientés processus. Les définitions de la culture d'entreprise se retrouvent par exemple dans les modèles de «Total Quality Management». A côté de dispositions techniques, organisationnelles et de gestion, la culture de la sécurité dans l'entreprise se caractérise aussi par la mentalité qui y règne en matière de sécurité. La sécurité doit faire l'objet d'une prise de conscience de tous, à tous les niveaux de la hiérarchie. Les principes de sécurité au travail et de protection de la santé ne peuvent subir des amputations lors des processus décisionnels mis en œuvre, que ce soit au Conseil d'administration, au sein de la direction, des cadres ou des employés. De cette manière, la conscientisation de la sécurité est thématifiée et constamment améliorée, de sorte qu'elle s'intègre à l'action et devient la norme pour tous. Il va sans dire qu'on n'obtient pas ce résultat tout simplement en distribuant des ordres.

Si la culture de la sécurité au sein de l'entreprise est de plus en plus thématifiée de nos jours, c'est qu'il s'agit d'un développement parallèle aux systèmes de management de la qualité orientés processus. Les définitions de la culture d'entreprise se retrouvent par exemple dans les modèles de «Total Quality Management». A côté de dispositions techniques, organisationnelles et de gestion, la culture de la sécurité dans l'entreprise se caractérise aussi par la mentalité qui y règne en matière de sécurité. La sécurité doit faire l'objet d'une prise de conscience de tous, à tous les niveaux de la hiérarchie. Les principes de sécurité au travail et de protection de la santé ne peuvent subir des amputations lors des processus décisionnels mis en œuvre, que ce soit au Conseil d'administration, au sein de la direction, des cadres ou des employés. De cette manière, la conscientisation de la sécurité est thématifiée et constamment améliorée, de sorte qu'elle s'intègre à l'action et devient la norme pour tous. Il va sans dire qu'on n'obtient pas ce résultat tout simplement en distribuant des ordres.

\* Directive promulguée par la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST) relative à l'appel à des médecins du travail et autres spécialistes de la sécurité au travail.