

Präventionskultur anschlussfähig fördern und nachhaltig etablieren.

Sachgebiet Veränderung der Arbeitskulturen
Stand: 15.04.2024

Maßnahmen zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit sind dann wirksam, wenn sie anschlussfähig sind. Das bedeutet, sie sollten zu den vorhandenen Gewohnheiten, Prozessen und Denkmustern in Betrieben und Einrichtungen passen. So werden sie akzeptiert und ermöglichen notwendige Veränderungen. Diese „Fachbereich AKTUELL“ enthält Beispiele, Erfahrungen und Empfehlungen, die dabei helfen eine wirksame Präventionskultur zu etablieren in der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu einer Selbstverständlichkeit geworden sind.

Inhaltsverzeichnis

1	Allgemeine Strategien zur Kulturveränderung	1
2	Einstiegsszenarien in die Kulturveränderung nach Unternehmenstypen	2
3	Reflexionsfragen zum Status der Präventionskultur und KulturCheck	3
4	Werkzeuge der Unfallversicherungsträger zur Kulturveränderung einsetzen	4
5	Beispiele für positive und negative Kultur-Entwicklungs-Kreisläufe	5

1 Allgemeine Strategien zur Kulturveränderung

Kulturveränderungen werden in Unternehmen häufig von außen angestoßen, zum Beispiel nach einem Verkauf oder auch einer Neubesetzung des Managements. Aber auch innerhalb bestehender Prozesse und Strukturen lassen sich solche Veränderungen umsetzen. Mit Blick auf die Präventionskultur sind vor allem fünf Ansatzpunkte erfolgversprechend:

- Gestaltung der Bedingungen und Umgebung durch technische, organisatorische oder personenbezogene Veränderungen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung.
- Die so genannte „Mikromoment-Taktik“, also das systematische Umsetzen von vielen kleinen Veränderungen an scheinbar zufällig verteilten „Orten“ innerhalb der Organisation.
- Verhaltens- & Aufmerksamkeitsprogramme, z.B. so genannte Behavior Based Safety Ansätze.
- Einführung eines Managementsystems für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.
- Kulturentwicklungskonzepte unter der Beteiligung von vorbildlichen Führungspersönlichkeiten, Leitungsgremien und betrieblichen Interessenvertretungen.

Eine Präventionskultur zu etablieren oder weiterzuentwickeln ermöglicht sichere und gesunde Veränderungen und erhält die Lernfähigkeit von Organisationen. Auch wenn technische und organisatorische Maßnahmen schon systematisch umgesetzt werden, liegt hier noch einmal ein zusätzliches Potential. Das wurde vielfach durch wissenschaftliche Studien belegt.

Kulturveränderung ist kein kurzfristiger Prozess. Daher ist es entscheidend, wie Unternehmen motiviert werden, einen solchen Prozess zu starten und welcher Ansatz zur Kulturveränderung gewählt wird. Das gelingt am besten, wenn ein Bezug zu aktuellen Problemstellungen und Einstellungen im Bereich von Sicherheit und Gesundheit besteht.

2 Einstiegsszenarien in die Kulturveränderung nach Unternehmenstypen

Die Forschungsergebnisse der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA, 2019 [1]) legen die folgenden, verschiedenen Denk- und Entscheidungsmuster in einer Organisation nahe:

Für die eher standardsetzenden Organisationen sind direkte Kulturprogramme anschlussfähig, denn es herrschen die folgenden Denkmuster vor:

- Wir (Beschäftigte und Führung) können Risiken selbst erkennen und angemessen darauf reagieren.
- Rechtliche Vorgaben sind zu wenig, um im Arbeitsschutz aktiv zu werden, man muss auch von der Sache überzeugt sein.
- Wir versuchen die Ressourcen bereitzustellen, um Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz immer gesetzeskonform umzusetzen.
- Wer im Arbeitsschutz aufhört, besser zu werden, hört auf, gut zu sein.

Für die eher systematisch vorgehenden Organisationen erscheinen Managementsysteme anschlussfähig, denn es herrschen die folgenden Denkmuster vor:

- Es ist wichtig, dass die Aufsichtsbehörden der Länder sowie die Berufsgenossenschaften und Unfallkassen in die Betriebe und Einrichtungen gehen und nach dem Rechten sehen.
- Wir analysieren auch Beinahe-Unfälle, damit niemand einen schweren Unfall an einem Ort hat, an dem schon andere Personen gestolpert und beinahe gefallen sind.
- Unsere Geschäftsführung möchte sich nicht nachsagen lassen, zu wenig für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz getan zu haben.
- Auch im Arbeitsschutz sind Kennzahlen die Bezugsgrößen des Managements.

Für die eher Fehler vermeidenden Organisationen werden Mikromoment-Taktiken und Verhaltensprogramme, wie das so genannte Behavior Based Safety Programm, anschlussfähig zeigen, denn es herrschen die folgenden Denkmuster vor:

- Mensch im Zentrum: Wir erwarten von unseren Beschäftigten, dass sie sich aktiv mit möglichen Gefährdungen auseinandersetzen.
- Kein Unfall kann nur mit Pech oder Zufall abgetan werden. Für jeden Unfall oder Beinahe-Unfall gibt es Hintergründe, die aufzuklären sind.

- Die Regelungsdichte nimmt immer mehr zu. Fast alles wird heute gesetzlich geregelt, auch im Arbeitsschutz. Das erzeugt Handlungsdruck.
- Hauptaufgabe im Arbeitsschutz ist es, mit den Beschäftigten in permanentem Dialog zu sicherem und gesundheitsgerechtem Verhalten zu bleiben.

Für die eher technisch, technologisch geprägten Organisationen sind verhältnisbezogene bzw. arbeitsmittelorientierte Aktivitäten anschlussfähiger, denn es herrschen die folgenden Denkmuster vor:

- Es ist kaum noch zu schaffen, alle Vorschriften umzusetzen, und die eigentliche Arbeit leidet darunter.
- Wir sind froh, wenn wir Aufgaben im Arbeitsschutz auslagern können.
- Von den Berufsgenossenschaften und Unfallkassen wünschen wir uns mehr Anregungen und Impulse.
- Die Technik auf sicherem Niveau zu halten, ist der Kern eines wirksamen Arbeitsschutzes.

Zu den meist kleineren, eher personenorientierten Organisationen passen im ersten Schritt ebenfalls Mikromoment-Taktiken und verhaltensbezogene Programme, die die Aufmerksamkeit/Achtsamkeit erhöhen und auf die Kompetenzerweiterung setzen, z.B. in eine richtige Risiko- oder Gefahreinschätzung oder Aktionen gegen „Betriebsblindheit“. Danach können in der Regel auch technische und organisatorische Maßnahmen einfacher umgesetzt werden, denn es herrschen die folgenden Denkmuster vor:

- Die Beschäftigten haben die Pflicht sich und andere nicht in Gefahr zu bringen. Unfälle, die passieren, obwohl man sichere, gesundheitsgerechte Technik einsetzt, sind nicht vermeidbar.
- Die (Verhaltens- und Risiko-)Kompetenz unserer Beschäftigten schützt unseren Betrieb am besten vor Gesundheitsgefahren und Unfällen.
- Unser Umfeld soll uns als kompetent, umsichtig und sicher arbeitend wahrnehmen und nicht als „Chaotentruppe“.

Die BAUA stellt ein Analysetool (BAUA, 2022, [2]) zur Verfügung, dass bei dieser Einordnung hilft. Es ist eingebettet in ein Workshopverfahren.

3 Reflexionsfragen zum Status der Präventionskultur und KulturCheck

Kulturveränderung sollte möglichst passgenau geplant werden. Daher ist es wichtig, die Ausgangssituation gut zu kennen. Die folgenden Reflexionsfragen helfen dabei:

1. Wie sicher und gesund wollen wir (wirklich) miteinander arbeiten?
2. Was funktioniert aktuell gut, im Hinblick auf die Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit bei uns? / Was können wir daraus für andere Situationen lernen?
3. Was würden gute Bekannte oder unbedarfte Außenstehende über den Status der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes in unserer Organisation sagen?
4. Können kleine Verbesserungen der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit einfach und eigeninitiativ „am Ort des Geschehens“ umgesetzt werden?
5. Welche Aktivitäten, Abläufe und Prozesse sollten vereinfacht werden, weil sie das präventive Denken und Handeln verkomplizieren?

6. Werden bekannte Gefährdungen systematisch „entschärft“?
7. Welche Orte haben wir (noch) nicht „auf dem Schirm“ (Beinahe-Unfall, „Bagatellverletzungen“)? / Gibt es noch Orte/Situationen an/in denen gefährliche Situationen/Arbeitsgänge systematisch toleriert werden?
8. Wie groß ist der Unterschied zwischen den gewohnten Routinen bei der Arbeit (Tagesgeschäft) und den schriftlichen Betriebs- oder Verfahrensanweisungen tatsächlich? / Sind diese Widersprüche zwischen Arbeitsanweisungen, Handbüchern, Regelungen und Tagesgeschäft lösungsorientiert „besprechbar“, um Widersprüche aufzulösen?
9. Werden Erfolge bei der Verbesserung der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit weiterzählt/verbreitet?
10. Wofür wird sich im Zweifel entschieden: Für die Sicherheit und Gesundheit der Menschen oder Weiterarbeiten/Produktivität/Schnelligkeit/Gewohnheit?
11. Sind die Verhaltensweisen der „Helden und Heldinnen“ (Vorbilder, Identifikationsfiguren) der Organisation auch Vorbilder in Sachen Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit?
12. Wie gelingt das systematische Einbeziehen/„Abholen“ jedes/r Beschäftigten in das Themenfeld Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, damit sie ihren Mitwirkungspflichten nachkommen können?

Ein detailliertes Bild der eigenen Unternehmenskultur hinsichtlich des Stellenwertes und der Integration von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit in das Tagesgeschäft, kann auch mit dem DGUV KulturCheck erhoben werden: <https://kulturcheck.dguv.de> [3].

4 Werkzeuge der Unfallversicherungsträger zur Kulturveränderung einsetzen

Je nachdem, wie die genannten Fragen untereinander diskutiert wurden und welcher Unternehmens-typ vorherrscht, kann eine der folgenden Vorgehensweisen unterstützen:

- Direkte Kulturprogramme können mit Hilfe des 5-Stufen-Modells der DGUV (DGUV, 2023, [4]), umgesetzt werden (vgl. Abb. 1). Konzepte, wie die so genannte „Bradley Curve“, „Safety Culture Ladder (SCL)“ und „Human and Organizational Performance (HOP)“ finden dort bereits Berücksichtigung.
- Die Beurteilung der Arbeitsbedingungen (als gesetzliche Anforderung) in Verbindung mit dem STOP-Prinzip¹ von Arbeitsschutzmaßnahmen erfolgt im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung wie im Arbeitsschutzgesetz vorgeschrieben. Hier unterstützen vielfältige Handlungshilfen der DGUV, der Unfallversicherungsträger sowie der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA, 2017 [5]). Mit Blick auf Kulturveränderung ist es von großer Bedeutung, dass die Beurteilung der Arbeitsbedingungen als kontinuierlicher Prozess organisiert wird, also fortlaufend Veränderungen abgebildet werden. Die Betrachtung der psychischen Belastungsfaktoren bzw. Anforderungen im Unternehmen kann auch hinsichtlich der Präventionskultur viele Aufschlüsse und Ansatzpunkte liefern. Hier sollte daher eine enge Verzahnung der Ergebnisse erfolgen.
- Für die Etablierung eines Managementsystems sind die DIN EN 45001 (2018, [6]) sowie das [DGUV Gütesiegel der Unfallversicherungsträger](#) [7] von zentraler Bedeutung.

¹ Gemäß §4 Arbeitsschutzgesetzes muss die Arbeit [...] eine Gefährdung für das Leben sowie die physische und die psychische Gesundheit möglichst vermeiden und die verbleibende Gefährdung möglichst geringhalten. Das wird deutlich im STOP-Prinzip der Unfallversicherungsträger: Zunächst ist die Substitution der Gefährdung anzustreben, bevor erst technische und danach organisatorische Änderungen vorgenommen werden müssen. Letztes Mittel sind personen- oder verhaltensbezogene Maßnahmen.

- Die DGUV Informationen 206-044 (Fehlerkultur) und 036 (Führung) und die in Kürze erscheinende DGUV-Information „Wir verhalten uns verhältnismäßig sicher“ liefern vielfältige Hinweise, wenn es im Unternehmen hilfreicher ist, „persönlicher“ vorzugehen und an die Eigenverantwortung zu appellieren. Grundlage sind hier vor allem Behavior Based Safety Programme.

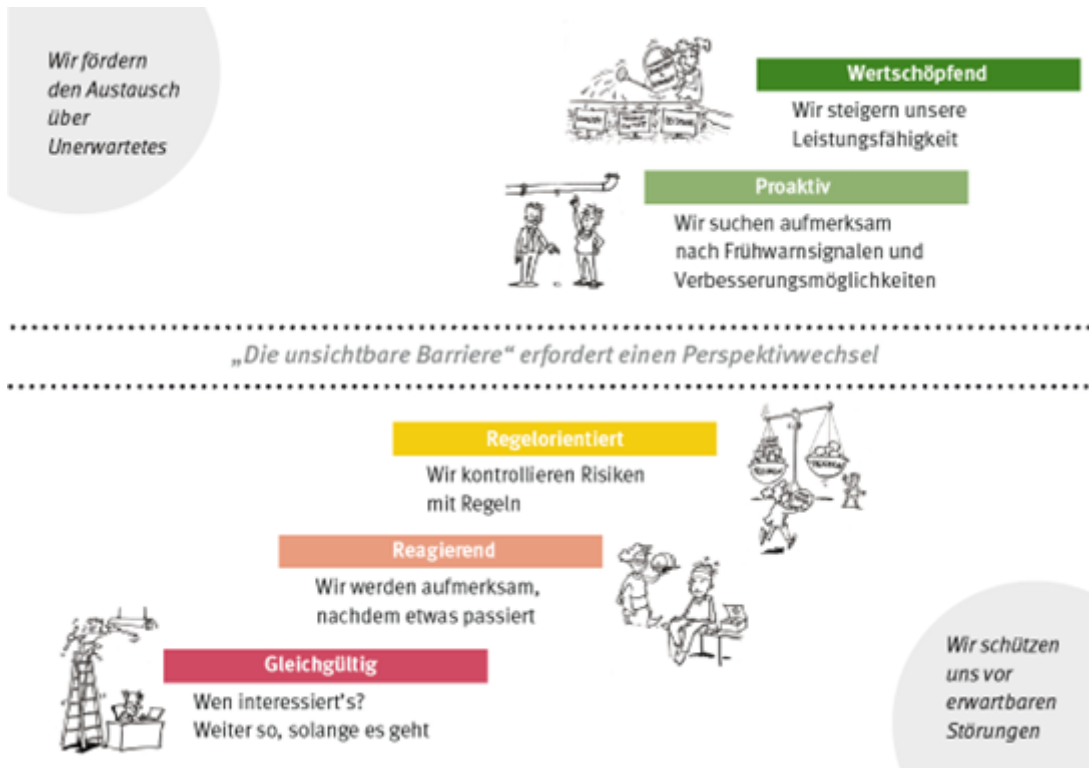


Abbildung 1 – 5-Stufenmodell der DGUV

5 Beispiele für positive und negative Kultur-Entwicklungs-Kreisläufe

- Denkweisen, Werte, Einstellungen und Tabus in einer Organisation beeinflussen, wie Abläufe organisiert und Entscheidungen getroffen werden. Diese beeinflussen, wie wirksam Arbeitsbedingungen beurteilt und, wenn nötig, angepasst werden, um Sicherheit und Gesundheit zu gewährleisten. Vorschriften und Regeln im Bereich Sicherheit und Gesundheit haben wiederum Auswirkungen auf die Denkweisen, Werte, Einstellungen und Tabus der Beschäftigten. Es entstehen automatisch Präventions-Kultur-Entwicklungs-Kreisläufe, die sich positiv auswirken können, wie diese Beispiele aus der Praxis verdeutlichen:
- Der Sicherheitsgurt im Auto ist für die meisten Menschen eine Selbstverständlichkeit geworden, weil die selbstverständliche Nutzung in der Regel schon die Eltern vermitteln, er technisch funktioniert, es eine Vorschrift gibt, es in Fahrschulen so gelehrt wird, es in vielen Fahrzeugen „piept und blinkt“ und nicht zuletzt, weil in der Presse immer wieder berichtet wird, dass der Sicherheitsgurt zusammen mit dem Airbag schwere Verletzungen verhindert. Das Anschnallen ist bei vielen Menschen zu automatisiertem Verhalten geworden und damit ist ein präventives Kulturgut entstanden.

- Ein Betrieb klärt nachvollziehbar Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für Arbeitsaufgaben und Arbeitsmittel und kommuniziert diese öffentlich. Dies ermöglicht den Vorgesetzten – nach weiteren Zwischenschritten – die Konzentration auf ihre eigentliche Aufgabe (führen und strategisch planen). Das sorgt im weiteren Verlauf für einen definierten Prozess der vorbeugenden Instandhaltung mit Wartungsplänen. Daraus ergibt sich eine Erhöhung der Sicherheit. Diese schafft Vertrauen und steigert so das eigenverantwortliche Engagement der Mitarbeitenden in sicheres und gesunderhaltendes Verhalten.
- Die Beurteilung der Arbeitsbedingungen nach der Idee des Gesetzes über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (ArbSchG) in einem Unternehmen sorgt im Ergebnis unter anderem für den Schwerpunkt Sicherheit und Gesundheitsschutz im betrieblichen Vorschlagswesen und regelmäßige Rückmeldeschleifen zur Klärung von Unklarheiten, Konflikten und Problemen.
- Ein Programm zur Stärkung des sicherheitsgerechten Verhaltens deckt auch technische und organisatorische Mängel auf, die sukzessive abgestellt werden. Sehr unterstützend wirkt insbesondere die Aufforderung, die Arbeiten erst dann wieder fortzuführen, wenn eine Gefahr für die Sicherheit ausgeschlossen werden kann.

Es können jedoch ebenso Präventions-Kultur-Entwicklungs-Kreisläufe entstehen, die sich negativ auswirken, wie diese Beispiele aus der Praxis demonstrieren:

- Eine Einrichtung formuliert in der Unternehmenspolitik, den Zielen oder Führungsleitlinien verschiedene Werte, wie beispielsweise der Umgang miteinander gepflegt werden soll oder den Stellenwert von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Allerdings stellt sich im Tagesgeschäft heraus, dass die Formulierungen nicht mehr als „warme Worte“ sind, da es zum Beispiel möglich ist respektlos miteinander umzugehen oder gefährdendes Verhalten geduldet wird.
- Eine Organisation benennt in ihrem Wertecodex Sicherheit und Gesundheit als höchstes Gut. Überstunden werden jedoch erwartet und Pausen fehlen systematisch.
- Im Betrieb ist die Beurteilung der Arbeitsbedingungen ein statisches Dokument und nicht, wie im Arbeitsschutzgesetz vorgesehen, ein Prozess, der immer wieder mit dem Tagesgeschäft abgeglichen und ggf. zu Nachbesserungen führen muss.
- Vor dem Managementsystemaudit werden Prozesse umgestellt und Dokumentationen angepasst, Ressourcen akquiriert, bis die Zertifizierung erneuert wurde, um dann wieder zu den vorherigen Routinen zurückzukehren.
- Bei der Beurteilung der Arbeitsbedingungen hinsichtlich der psychischen Belastung wird der größte Teil der Ressourcen in die Aufnahme, Bewertung und Dokumentation „gesteckt“, so dass für die Umsetzung und Wirksamkeitsprüfung von Schutzmaßnahmen keine Kapazitäten mehr übrigbleiben.

Diese „Fachbereich AKTUELL“ bietet Ansatzpunkte, diese negativen Kreisläufe zu verhindern oder zu durchbrechen. Wenden Sie sich für weitere Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten gerne an den für Sie zuständigen Unfallversicherungsträger und die für Ihre Organisation zuständige Aufsichtsperson.

Literaturverzeichnis

- [1] BAuA, „Formen von Präventionskultur in deutschen Betrieben (F2342),“ BAuA, Berlin, 2019.
- [2] BAUA, „Präventionskultur gemeinsam weiterentwickeln: Ein Workshop – Arbeitsmaterialien,“ Baua, Berlin, 2020.
- [3] DGUV-KulturCheck, „kulturcheck.dguv.de,“ DGUV, Berlin, 2020.
- [4] „DGUV Information 206-025 – Auf die Haltung kommt es an,“ DGUV, Berlin, 2023.
- [5] Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie, „Leitlinie Gefährdungsbeurteilung und Dokumentation,“ Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz, Berlin, 2017.
- [6] „DIN ISO 45 001:2018 - Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung (www.beuth.de),“ Beuth-Verlag, 2018.
- [7] „DGUV Grundsatz 311-002 - Managementsysteme für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit – Arbeitsschutzmanagementsysteme Verfahrensgrundsatz für die Beratung und Begutachtung,“ DGUV, Berlin, 2022.
-

Bildnachweis

Die gezeigten Bilder wurden freundlicherweise zur Verfügung gestellt von:

- Abbildung 1 – Anette Gebauer 2017, in Anlehnung an Hudson 2001
-

Herausgeber

Deutsche Gesetzliche
Unfallversicherung e.V. (DGUV)

Glinkastraße 40
10117 Berlin

Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)

Fax: 030 13001-9876

E-Mail: info@dguv.de

Internet: www.dguv.de

Sachgebiet [Veränderung der Arbeitskulturen](#)
im Fachbereich Gesundheit im Betrieb
der DGUV www.dguv.de

Die Fachbereiche der DGUV werden von den Unfallkassen, den branchenbezogenen Berufsgenossenschaften sowie dem Spitzenverband DGUV selbst getragen. Für den Fachbereich Gesundheit im Betrieb ist die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (e.V.) der federführende Unfallversicherungsträger und damit auf Bundesebene erster Ansprechpartner in Sachen Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit für Fragen zu diesem Gebiet.

An der Erarbeitung dieser Fachbereich AKTUELL haben mitgewirkt:

- Elisa Begerow, Verwaltungsberufsgenossenschaft (VBG)
- Dr. Marlen Cosmar, Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV (IAG)
- Andreas Franzki, Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM)
- Martin Prüße, Berufsgenossenschaft Holz und Metall (BGHM)
- und die Mitglieder des SG Veränderung der Arbeitskulturen