



## DGUV Report 1/2022

6. Fachgespräch Psyche und Kultur der Prävention –  
Sicheres und gesundes Verhalten fördern durch Kulturentwicklung

22. und 23. Oktober 2019 DGUV Kongress · Dresden

## Impressum

Herausgegeben von: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV)  
Glinkastraße 40  
10117 Berlin  
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)

Ansprechpartnerinnen: Esin Taşkan  
(Leiterin „Sachgebiet Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“)

Petra Blender  
(Leiterin Geschäftsstelle „Sachgebiet Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“)

BG RCI  
Lortzingstraße 2  
55127 Mainz

Ausgabe: Januar 2022

Satz und Layout: DGUV

Bildnachweis: Titelbild: © Good Studio – [stock.adobe.com](https://stock.adobe.com)

ISBN (print): 978-3-948657-41-3

ISBN (online): 978-3-948657-42-0

Copyright: Diese Publikation ist urheberrechtlich geschützt.  
Die Vervielfältigung, auch auszugsweise, ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung gestattet.

Zu beziehen: Bei Ihrem zuständigen Unfallversicherungsträger oder unter  
[www.dguv.de/publikationen](http://www.dguv.de/publikationen) Webcode: p022039

# Kurzfassung

Dieses Sammelband dokumentiert die Vorträge und Diskussionsergebnisse aus den Workshops anlässlich des 6. Fachgesprächs „Psyche und Kultur der Prävention – Sicheres und gesundes Verhalten fördern durch Kultur-entwicklung“. Es spiegelt die Grundlagen der Präventionskulturen wider und die Auswirkungen sowohl auf einzelne Beschäftigte innerhalb der Betriebe als auch auf die gesamte Unternehmenskultur. Beginnend von den Zusammenhängen zwischen Psyche und Kultur, über die Darstellung der Möglichkeiten gelungener Organisation und sicherem Verhalten werden bestehende und neue Optionen der Gestaltung der Arbeit, der Arbeitszeit und Führung betrachtet und vorgestellt.

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Vorwort</b>	
<i>Sieglinde Ludwig</i> (Leiterin Fachbereich „Gesundheit im Betrieb“, DGUV) .....	5
<b>Unaufmerksamkeitsblindheit</b>	
<i>Dr. Carina Kreitz</i> (Deutsche Sporthochschule Köln) .....	7
<b>Psyche und Kultur der Prävention – Wo ist der Zusammenhang?</b>	
<i>Marlen Cosmar</i> (Mitglied Sachgebiet „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt, IAG)	
<i>Esin Taşkan</i> (Leiterin Sachgebiet „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt, BG RCI) .....	14
<b>Auf dem Weg zu einer krisentauglichen/resilienten Arbeitskultur – Wie Sie die Prinzipien von High Reliability Organizing dafür nutzen können</b>	
<i>Dr. Annette Gebauer</i> (ICL GmbH) .....	17
<b>Sicheres und gesundes Verhalten positiv verstärken – Die Methode Verhaltensorientierte Arbeitssicherheit (BBS)</b>	
<i>Prof. Dr. Christoph Bördlein</i> (Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt) .....	22
<b>Arbeit sicher organisieren und gesund ausführen – Was haben betriebliche Präventionskulturtypen damit zu tun?</b>	
<i>Dr. Britta Schmitt-Howe</i> (BAuA) .....	26
<b>WORKSHOPS</b>	
<b>6. Fachgespräch Psyche</b>	
<b>Psyche und Kultur der Prävention – Sicheres und gesundes Verhalten fördern durch Kulturentwicklung</b> .....	36
<b>Workshop: Gut gemeint ist nicht genug: der lange Weg der GDA-Psyche in die Betriebe</b>	
<i>Dr. Just Mielsds</i> (Mitglied Sachgebiet „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“ BG ETEM), <i>Bettina Splittgerber</i> (Hess. Ministerium für Soziales und Integration) .....	36
<b>Workshop: Arbeitszeit – Gemeinsam gute Lösungen finden und durch Führung wirksam vertreten</b>	
<i>Gudrun Wagner</i> (Mitglied Sachgebiet „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“ BGHM), <i>Dr. Hanna Zieschang</i> (Mitglied Sachgebiet „Beschäftigungsfähigkeit“, IAG) .....	43
<b>Workshop: Beratung zu psychischen Belastungen und Kultur der Prävention – Erfolgreich Synergien herstellen</b>	
<i>Elisa Begerow</i> (Stv. Leiterin Sachgebiet „Veränderung der Arbeitskulturen“, VBG), <i>H.-Martin Prüße</i> (Leiter Sachgebiet „Veränderung der Arbeitskulturen“, BGHM), <i>Johanna Post</i> (Mitglied Sachgebiet „Veränderung der Arbeitskulturen“, DGUV) .....	47
<b>Das kleine Wort zum guten Schluss</b> .....	53

# Vorwort

Sieglinde Ludwig (Leiterin Fachbereich „Gesundheit im Betrieb“, DGUV)

„Psyche“ und „Kultur der Prävention“ – gibt es Zusammenhänge zwischen diesen beiden Konstrukten und wenn ja, wie können diese beschrieben werden? Diese Fragen standen im Zentrum des sachgebietsübergreifenden Fachgespräches am 22. und 23. Oktober 2019 des Fachbereichs „Gesundheit im Betrieb“ der DGUV.

Die gemeinsame „kommitmentsch“-Präventionskampagne der Berufsgenossenschaften, der Unfallversicherungsträger der öffentlichen Hand sowie der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung e. V. (DGUV) legte von 2017 bis 2021 den Fokus auf das Thema Kultur der Prävention. Die sechs Handlungsfelder der Kampagne

- Führung
- Kommunikation
- Beteiligung
- Fehlerkultur
- Betriebsklima
- Sicherheit und Gesundheit

bildeten die Basis für das unternehmerische Handeln und fungierten als ineinandergreifende Stellschrauben, die es immer wieder zu betätigen gilt. Die individuelle – z. B. im Tempo des Unternehmens und dann, wenn es zeitlich, organisatorisch bzw. anlassbezogen passt – sowie sukzessive – nach und nach, nicht gleichzeitige – Beschäftigung mit allen sechs Handlungsfeldern unterstützt dabei, eine Kultur der Prävention im Unternehmen auf- bzw. auszubauen und langfristig einen Kulturwandel zu erzielen.

Betrachtet man die einzelnen Handlungsfelder, fällt schnell auf, dass sie eng mit dem Handlungsbereich psychischer Belastung verknüpft sind. Inwiefern? Gute Führung kann psychische Belastung reduzieren, ebenso gelingt dies durch transparente Kommunikation und die Beteiligung von Kolleginnen und Kollegen bei anstehenden Entscheidungen. Auch die Tatsache, dass Beinaheunfälle oder nicht optimal abgelaufene Prozesse etc. thematisiert werden und gemeinsam überlegt wird, wie Entsprechendes in Zukunft besser bewältigt werden kann, lässt das Team des Unternehmens zusammenwachsen, schafft somit ein positives Betriebsklima und damit weniger psychische Belastung. Wissen wächst nur, wenn es geteilt wird und alle davon profitieren. In Gänze betrachtet führt die Auseinandersetzung mit den sechs Handlungsfeldern zu einer Verbesserung der Unternehmenskultur, zu mehr Sicherheit und Gesundheit sowie letztendlich zu einem positiveren Unternehmensimage, da allen Wertschätzung entgegengebracht wird und alle an der kontinuierlichen

Verbesserung aktiv mitarbeiten. Dies bleibt in der Regel auch Außenstehenden nicht verborgen, da gerade bei der Ausgestaltung von Sicherheit und Gesundheit immer mit internen und externen Akteurinnen und Akteuren interagiert wird.

Für die Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen ist auch die „Unaufmerksamkeitsblindheit“ von Bedeutung. Es handelt sich dabei um ein Phänomen, dass aufgrund der begrenzten menschlichen Verarbeitungskapazitäten auftritt. Wegen dieser müssen wir selektieren, was wir wahrnehmen. Deshalb ist es wichtig, mit allen im Unternehmen Beschäftigten zu besprechen, welche Veränderungen wahrgenommen werden und wie darauf reagiert werden kann. Nur so erhält man Kenntnis von den vielen verschiedenen Perspektiven, kann diese reflektieren und sich zukunftsicher aufstellen.

Diese Reflektion im Unternehmen ist wichtig: Wo steht ein Unternehmen und wohin will es sich wie entwickeln? Hier unterstützt das 5-Stufenmodell, mit dessen Hilfe der Ist-Zustand im Unternehmen festgestellt werden kann. Wie wird im Unternehmen agiert: Wird sich gleichgültig verhalten, erst auf Druck reagiert, werden immer neue Regeln aufgestellt oder aber wird aufmerksam nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht, ist das Unternehmen also proaktiv oder wertschöpfend unterwegs? Daneben hat die BAuA ein Schnell-Diagnosetool hinsichtlich der im Unternehmen vorherrschenden Präventionskultur entwickelt. Dieses Tool ermöglicht, eine betriebliche Standortbestimmung vorzunehmen, d. h. die Zuordnung des eigenen oder eines kooperierenden Unternehmens zu einem der fünf empirisch ermittelten Präventionskultur-Typen. Mit diesem Tool können in einem weiteren Schritt Veränderungsziele abgeleitet werden. Zudem zeigt es auf, wie diese Ziele dann mit Kulturtyp-spezifischen Vorgehensweisen erreicht werden können.

Individuell sollten alle im Unternehmen deshalb daran arbeiten, Abweichungen, Überraschungen und Fehler zu analysieren und sich intensiv sowie gemeinsam dazu austauschen. Es gilt, offen für neue Erfahrungen zu sein, um die Aufmerksamkeit gezielt auf „nicht hier- oder dort- hin gehörendes“ zu richten. Das 5-Stufenmodell fördert in diesem Sinn die kollektive Achtsamkeit und die Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Alle sind Teil des Prozesses, der Raum und Zeit – und damit einen „langen Atem“ – benötigt und schließlich

die Kultur sichtbar macht. Bildlich ausgedrückt bringt der Satz „Die Summe ist mehr als die einzelnen Teile des Ganzen“ die Situation gut zum Ausdruck. Individuell kann eine Perspektivenerweiterung darüber hinaus z. B. durch Achtsamkeitstraining gefördert werden.

Das Durchlaufen dieses Prozesses lässt Unternehmen agiler und anpassungsfähiger agieren. Sicher ist aber auch: Veränderungen benötigen Zeit und gelingen nicht immer sofort.

Mit dieser Dokumentation des Fachgesprächs „Psyche und Kultur der Prävention – Sicheres und gesundes Verhalten fördern durch Kulturentwicklung“ möchten wir aufzeigen, welche besondere Bedeutung der psychischen Belastung bei der Entwicklung einer Präventionskultur im Unternehmen zukommt. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre, freuen uns über Rückmeldungen – auch zu Ihren Bedarfen, die wir bei unseren Planungen gern berücksichtigen –, damit Gesundheit im Betrieb den Stellenwert erhält, der ihr gebührt.

Sieglinde Ludwig

# Unaufmerksamkeitsblindheit

Dr. Carina Kreitz (Deutsche Sporthochschule Köln)

Unsere Umwelt ist unglaublich komplex und detailreich. Jeden Moment erreichen unzählbare Informationen unsere Sinne. Im Kontrast dazu ist unsere Verarbeitungskapazität stark begrenzt (Cohen et al., 2015; Mack und Rock, 1998). Christopher Chabris und Daniel Simons drückten diesen Umstand in ihrem Buch „The invisible gorilla and other ways our intuition deceives us“ folgendermaßen aus:

*„The structure of the human body doesn’t permit us to fly, just as the structure of the mind doesn’t permit us to consciously perceive everything around us“ (2010, pp. 38/39).*

Diese Begrenzung macht eine Selektion von Wahrnehmungsinhalten durch unsere Aufmerksamkeit essenziell. Durch eine Kombination aus willentlicher Aufmerksamkeitszuwendung bzw. -abwendung einerseits und einer automatischen Priorisierung von bestimmten Repräsentationen andererseits sind wir meistens gut in der Lage, unsere begrenzte Kapazität effizient im Sinne unserer Verhaltensziele einzusetzen. Das heißt, wir nehmen für uns relevante Dinge bewusst wahr und blenden irrelevante Dinge aus. Manchmal führt diese selektive Priorisierung der Wahrnehmungsinhalte aber auch dazu, dass wir bestimmte Dinge nicht bewusst wahrnehmen, die wir hätten wahrnehmen wollen oder sollen. Wenn wir darauf aufmerksam gemacht werden, was wir übersehen haben, führt dies oft zu starker Verwunderung, da dies selbst für sehr dominante (also z. B. große oder laute) Reize der Fall sein kann. Stellen Sie sich vor, Sie sehen ein kurzes Video, in dem ein weißes und ein schwarzes Dreierteam sich jeweils untereinander einen Basketball zuspasst. Ihre Aufgabe ist es zu zählen, wie oft sich die drei weißen Spieler oder Spielerinnen den Ball hin und her passen. Nach kurzer Zeit erscheint eine Person im Gorilla-Kostüm im Video, läuft einmal quer durch das Bild und dabei mitten durch die Basketballspieler oder -spielerinnen. Wie hoch würden Sie die Chance einschätzen, dass Sie den Gorilla nicht bemerken? Erstaunlicherweise liegt die Chance dafür bei nur ungefähr 50%; es ist genauso wahrscheinlich, dass sie den Gorilla bemerken, wie dass sie überhaupt keine bewusste Wahrnehmung des Gorillas haben (Simons und Chabris, 1999).

Unaufmerksamkeitsblindheit ist ein sehr robustes Phänomen und tritt in sehr verschiedenen Situationen und bezogen auf sehr verschiedene unerwartete Objekte auf.

So finden wir diesen Fehler der bewussten Wahrnehmung sowohl in sehr standardisierten Laborsituationen (z. B. Mack und Rock, 1998; Most et al., 2001) als auch im Sportkontext, im Straßen- und Flugverkehr, im medizinischen Kontext und bei Situationen, die für Zeugenaussagen relevant sind:

50% der Radiologen bzw. Radiologinnen übersahen eine unerwartete Form in einem Lungen-Scan, die um ein Vielfaches größer war als die Lungenknötchen, nach denen sie Ausschau hielten (Drew et al., 2013).

25% der Piloten bzw. Pilotinnen landeten in einem simulierten Szenario in ein Flugzeug, das bereits auf der Landebahn stand, weil sie ein Head-Display zur Steuerung benutzten (Haines, 1991).

Ein Großteil der Probanden übersah einen freistehenden Basketball- bzw. Handball-Spieler, der eindeutig die beste Lösung für die Spielsituation dargestellt hätte (M Emmert und Furley, 2007).

Ungefähr die Hälfte der Probanden, die hinter einer anderen Person herliefen, bemerkten nicht den simulierten Kampf, der direkt am Wegesrand ausgetragen wurde (Chabris et al., 2011).

Und dies alles nicht, weil die Untersuchten im entscheidenden Moment woanders hingeguckt haben. Die Blickrichtung hat tatsächlich keine oder kaum Auswirkung auf das Auftreten dieses Phänomens (Beanland und Pammer, 2010 a; Koivisto et al., 2004). Genau wie in dem oben genannten Gorilla-Beispiel kann das unerwartete Objekt im direkten Blickfeld auftauchen (und sich dort sogar einmal auf die Brust trommeln), ohne dass es entdeckt wird. Es scheint viel mehr die Aufmerksamkeitsverteilung zu sein, die hier eine entscheidende Rolle spielt.

## Einflussfaktoren

Da Unaufmerksamkeitsblindheit offenbar in allen möglichen Bereichen des Lebens und des Arbeitslebens relevant werden kann (und manchmal sogar lebens-relevant), stellt sich die Frage nach den zugrunde liegenden Mechanismen dieses Fehlers der bewussten Wahrnehmung. Wenn wir herausfinden würden, was die Wahrscheinlichkeit erhöht (oder senkt), dass Unaufmerksamkeitsblind-

heit auftritt, könnten wir gezielte Vorhersagen treffen und so auch potenziell gezielt Schutzmaßnahmen ergreifen, um das Risiko zu senken. Nachfolgend werde ich (nach aktuellem Forschungsstand) die wichtigsten und reliabelsten Faktoren zusammenfassen, die einen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit haben, mit denen unerwartete Objekte entdeckt werden.

### Personenbezogene Einflussfaktoren

Auf der einen Seite stehen die personenbezogenen Determinanten von Unaufmerksamkeitsblindheit. Gibt es stabile interindividuelle Unterschiede für diesen Fehler der bewussten Wahrnehmung? Gibt es also Menschen, die über verschiedene Situationen hinweg eher einen unerwarteten Reiz wahrnehmen als andere? Und wenn ja, woran liegt das? Was können diese ‚Noticer‘ genau besser? Welche kognitiven Fähigkeiten zeichnen sie aus? Wie ist ihre Persönlichkeitsstruktur?

Obwohl es einige Persönlichkeitsmerkmale gibt, die in früheren Studien mit Aufmerksamkeitsleistungen in Zusammenhang gebracht wurden, scheint der Einfluss der individuellen Persönlichkeit auf das Entdecken unerwarteter Reize verschwindend gering zu sein (Kreitz et al., 2015 a). So sind beispielsweise weder gewissenhaftere noch leistungsorientiertere Menschen besser in der Lage, unerwartete Objekte zu entdecken. Auch Personen, die sich im Alltag gerne absorbieren lassen und in Flow geraten, haben keine höhere Tendenz zur Unaufmerksamkeitsblindheit. Alleine Personen, die generell offener sind für neue Erfahrungen (BIG5-Persönlichkeitsmerkmal ‚Offenheit für neue Erfahrungen‘) scheinen dies auch im perceptuellen Sinne zu sein und weniger anfällig für Unaufmerksamkeitsblindheit zu sein. Aber auch dieser signifikante Zusammenhang ist klein (1% Varianzaufklärung) und somit für die Praxis vermutlich vernachlässigbar.

Die Grundidee hinsichtlich kognitiver Fähigkeiten ist intuitiv und bestechend: Personen, die generell mehr kognitive Kapazität besitzen, können über die Primäraufgabe hinaus vielleicht auch noch unerwartete Objekte verarbeiten und bewusst wahrnehmen. Aber auch hier zeigt sich die Datenlage ernüchternd und instabil (z. B. Bredemeier und Simons, 2012; Kreitz et al., 2015b, 2016 a): Weder die Arbeitsgedächtniskapazität (grob gesagt die Fähigkeit, mehrere Dinge gleichzeitig im Arbeitsspeicher zu halten

und zu jonglieren) noch die maximale räumliche Breite der Aufmerksamkeit noch die Standard-Breite der Aufmerksamkeit (gemessen mit dem Navon-Test) noch die Fähigkeit der Probanden, gezielt und effektiv Distraktoren zu inhibieren, noch die gemessene Intelligenz der Probanden hatte deutliche bzw. stabile Zusammenhänge zur Anfälligkeit für Unaufmerksamkeitsblindheit.

Tatsächlich zeigt sich, dass es nicht einmal eine Korrelation zwischen dem Entdecken eines unerwarteten Objekts in zwei verschiedenen Situationen/Aufgaben gibt: Personen, die in einer Aufgabe das unerwartete Objekt entdecken, sind nicht notwendigerweise die gleichen Personen, die in einer anderen Aufgabe das unerwartete Objekt entdecken (Kreitz et al., 2015b). Passenderweise kann Unaufmerksamkeitsblindheit (wie oben beschrieben) auch nicht durch andere personenbezogene Variablen (Persönlichkeit, Kognition) vorhergesagt werden.

Zusammenfassend scheint es also keine allgemeine Fähigkeit zu geben, unerwartete Objekte zu entdecken. Oder andersherum ausgedrückt: Es scheint nicht so zu sein, dass bestimmte Personen ein geringeres (oder höheres) Risiko für diesen Fehler der bewussten Wahrnehmung haben.

### Situative Einflussfaktoren

Auf der anderen Seite stehen situative Determinanten von Unaufmerksamkeitsblindheit. Gibt es Bedingungen unter denen dieser Fehler der bewussten Wahrnehmung gehäuft oder besonders selten auftritt? Inwiefern sind diese Bedingungen gezielt manipulierbar, um die Wahrscheinlichkeit für Unaufmerksamkeitsblindheit in kritischen Situationen gezielt zu minimieren?

Die Eigenschaften des unerwarteten Objekts haben einen immensen Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass es die Schwelle der bewussten Wahrnehmung beim Beobachter bzw. bei der Beobachterin überwindet. In den meisten praktischen Situationen sind genau diese situativen Determinanten zwar nicht veränderbar, ein Verständnis dieser Faktoren scheint jedoch unerlässlich, um verantwortungsvoll und bewusst mit ihnen umzugehen und so eine sichere Lebens- und Arbeitsumgebung zu schaffen.



Zum einen sind es relativ triviale physikalische Eigenschaften des unerwarteten Objekts, die seine Entdeckungswahrscheinlichkeit beeinflussen:

Größe:

Je größer ein Objekt, desto eher wird es bewusst wahrgenommen (Mack und Rock, 1998).



### Achtung

Hier geht es nur um Wahrscheinlichkeiten. Auch große Objekte können übersehen werden, v. a. wenn die anderen Stimulus- und Kontextfaktoren in die entgegengesetzte Richtung wirken.

Kontrast:

Je mehr Kontrast zum Hintergrund bzw. der Umgebung, desto eher wird es bewusst wahrgenommen (Mack und Rock, 1998).

Entfernung:

Objekte, die räumlich näher am aktuellen Aufmerksamkeitsfokus erscheinen, werden eher bewusst wahrgenommen (Newby und Rock, 1998).



### Achtung

Hier geht es um den Aufmerksamkeitsfokus, nicht um die Blickfixation! Diese können, müssen aber nicht räumlich übereinstimmen. Wenn der Aufmerksamkeitsfokus z. B. auf ‚breit‘ gestellt wird, werden Objekte bemerkt, die bei einem ‚engen‘ Fokus nicht bemerkt werden, obwohl sie am faktisch gleichen Ort erscheinen.

Dauer im Blickfeld (Kreitz et al. 2015c):

Je länger ein Objekt im Blickfeld vorhanden ist, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass es irgendwann entdeckt wird.



### Achtung

Mit welcher Geschwindigkeit sich ein Objekt durch das Blickfeld bewegt, scheint hingegen keinen Unterschied zu machen.

Zum anderen scheinen die semantischen Eigenschaften (also die Bedeutung) des unerwarteten Objekts einen Einfluss darauf zu haben, mit welcher Wahrscheinlichkeit es entdeckt wird:

Belebtheit:

Bilder von belebten Objekten (z. B. Tieren) werden mit einer höheren Wahrscheinlichkeit bewusst wahrgenommen als Bilder von unbelebten Objekten (z. B. Autos; Calvillo und Jackson, 2014).

Gesichter:

Bilder von Gesichtern (auch rudimentäre Abbildungen wie Smileys) werden bevorzugt entdeckt, vor allem wenn es lachende Gesichter sind (Lee und Telch, 2008; Mack und Rock, 1998).

Bedeutsame Begriffe:

Überlernte Begriffe (z. B. ‚STOP‘) oder selbstbezogene Stimuli (z. B. eigener Name) werden mit einer höheren Wahrscheinlichkeit bewusst wahrgenommen (Mack und Rock, 1998).

Allerdings scheint es hierbei um evolutionären Wert oder über lange Zeiträume erlernten Wert zu gehen. In kurzem Zeitraum monetäre Wertigkeit mit bestimmten Stimuluseigenschaften experimentell zu assoziieren beeinflusst zwar Reaktionszeiten und andere Aufmerksamkeitsparameter, hatte aber keinen Einfluss auf Unaufmerksamkeitsblindheit (Redlich et al., 2018). Für die Praxis scheint dieser Parameter also nicht direkt nutzbar, da nicht manipulierbar.

Am ehesten manipulierbar scheint der Kontext zu sein, in dem der unerwartete Stimulus erscheint. Hier ergeben sich die fruchtbarsten Stellschrauben für die Unternehmenskultur und die ehesten Präventions-Chancen.

Einer der wichtigsten Einflussfaktoren überhaupt scheint das Attentional Set zu sein, also die Eigenschaften, die gerade im Aufmerksamkeitsfokus stehen. Um auf das Beispiel des Gorilla-Videos zurückzukommen: Beachten Probanden die Spielenden im schwarzen Trikot (und haben somit das Attentional Set ‚schwarz‘), entdecken signifikant mehr von ihnen den Gorilla (der ja auch sehr dunkel ist) als wenn sie die Spieler bzw. Spielerinnen im weißen Trikot beachten. Also: Besitzt das unerwartete Objekt Eigenschaften (z. B. Farbe, Form oder auch Seman-

tik), die eh gerade im Fokus der Aufmerksamkeit stehen (z. B. durch die Primäraufgabe, die ausgeführt wird), wird es deutlich häufiger bemerkt (Simons und Chabris, 1999; Kreitz et al., 2016b). Dies wurde bereits auf den Anwendungskontext übertragen und in einem Fahrsimulator untersucht: Werden Probanden angewiesen, auf gelbe Weg-Schilder zu achten, kollidieren sie häufiger mit blauen Motorrädern als wenn sie auf blaue Schilder achten (und andersherum; Most und Astur, 2007).

Dieser Aufmerksamkeitsfokus muss allerdings genau in dem Moment vorherrschen, in dem das unerwartete Objekt erscheint, und kann nicht voraktiviert (d. h. ‚geprimt‘) werden; in fünf Studien hat die Voraktivierung einer bestimmten Farbe nicht dazu geführt, dass ein unerwartetes Objekt dieser Farbe mit einer höheren Wahrscheinlichkeit gesehen wird. Auch dann nicht, wenn diese Farbe in der vorherigen Aufgabe im Fokus der Aufmerksamkeit oder sogar handlungsrelevant war (Kreitz et al., 2015 d, 2018).

Einen deutlichen Einfluss auf die Unaufmerksamkeitsblindheits-Rate hat allerdings die Schwierigkeit der Primäraufgabe und dies unabhängig davon, ob es sich um perzeptuelle Belastung (z. B. schwierige Diskriminationsaufgabe) oder kognitive Belastung (z. B. mehr Dinge gleichzeitig im Gedächtnis halten) handelt (Simons und Jensen, 2009). Der Zusammenhang ist eine umgedrehte U-Kurve: Sehr hohe Anforderungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass unerwartete Objekte unentdeckt bleiben (vermutlich aufgrund von Kapazitätsbeschränkungen), genauso erhöhen sehr niedrige Anforderungen diese Wahrscheinlichkeit (vermutlich aufgrund von Abdriften). Dieser relevante Kontextfaktor wurde auch bereits in einer Anwendungsstudie im Flugsimulator generalisiert (Kennedy et al., 2014).

Da die Schwierigkeit der Primäraufgabe eine entscheidende Rolle zu spielen scheint, könnte es eine interessante Idee sein, die Anforderungen auf mehrere Sinnesmodalitäten aufzuteilen. Also zum Beispiel im Flugzeug oder OP gezielt auf akustische Warnsignale zu setzen. Allerdings zeigen experimentelle Studien, dass Fehler der bewussten Wahrnehmung nicht einfach dadurch auszumerzen sind, dass man den kritischen Stimulus in einer anderen Sinnesmodalität als die Primäraufgabe präsentiert. Tatsächlich waren die Entdeckensraten in unimodalen und crossmodalen Studien sogar fast identisch

(Kreitz et al., 2016 a). Dieser Befund zeigt uns noch einmal deutlich, dass es eben nicht so sehr um eingeschränkte perzeptuelle Fähigkeiten geht, sondern vielmehr um eingeschränkte zentrale Aufmerksamkeitsressourcen. Und diese arbeiten modalitätsübergreifend.

Eine für die Praxis sehr wichtige Erkenntnis ist, dass Erwartungen, dass ein kritisches Objekt auftauchen kann, nur eingeschränkt dazu führen, dass wir es bewusst wahrnehmen (Beanland und Pammer, 2010b). Instruktionen und Vor-Erfahrungen bringen nur dann einen Gewinn im Entdecken, wenn die generierten Erwartungen (a) ganz konkret zum auftauchenden Objekt passen und (b) ganz aktuell den Aufmerksamkeitsfokus steuern (z. B. Simons, 2010). Tatsächlich kann das Attentional Set, das durch die Primäraufgabe bestimmt wird (z. B. „Achte auf weiße Objekte.“) so stark sein, dass selbst sehr konkrete Erwartungen ‚überschrieben‘ werden und kaum ein Wahrnehmungsvorteil entsteht (Kreitz et al., 2016b). In der Praxis ist dieser Faktor sehr wichtig, da der Aufmerksamkeitsfokus (d. h. das Attentional Set) manchmal unbeabsichtigt weiter eingengt wird. So können Instruktionen oder Hinweise von außen dazu führen, dass sich die Fähigkeit, unerwartete Objekte zu entdecken, dramatisch verschlechtert. Zum Beispiel werden unerwartete freie Mitspieler nicht entdeckt, wenn der Trainer Taktikhinweise gibt (Memmert und Furley, 2007) und eigentlich auffällige Anomalien nicht bemerkt, wenn im Klinikkontext Vorinformationen über die potenzielle Diagnose gegeben werden (Zamir, 2014).

Generell scheint es sowieso schwierig, Erwartungen für ‚unerwartete‘, das heißt sehr seltene Ereignisse zu generieren. Höchstens für immens wichtige und immer mal wieder vorkommende Ereignisse scheint dies praktikabel. Ein anderer Weg zu einer höheren Entdeckensrate wichtiger Objekte bzw. Ereignisse könnte die Schulung einer generellen Haltung sein. Hier zeigen erste Befunde vielversprechende Ergebnisse im Bereich der Achtsamkeit, dem unvoreingenommenen, offenen und neugierigen Gewahrsein im Hier und Jetzt (Schofield et al., 2015). Dieser Einzelbefund muss sich in Replikationen noch als reliabel erweisen. Außerdem scheint es wenig praktikabel, vor jedem kritischen Ereignis eine 10-minütige Meditation einlegen zu müssen, um das Risiko für Unaufmerksamkeitsblindheit zu senken. Zukünftige Studien müssen die Möglichkeit überdauernder Effekte bei längerer Schulung noch prüfen.

## Zusammenfassung/Übertrag auf die Unternehmenskultur

Unaufmerksamkeitsblindheit gibt es in allen möglichen Bereichen und Kontexten. Dieses Phänomen stellt also immer eine potenzielle Gefahr dar, wo unerwartet auftauchende Stimuli gefährlich werden können.

Unaufmerksamkeitsblindheit ist auch dann möglich, wenn der Blick räumlich auf den Bereich gerichtet ist, wo das kritische Objekt erscheint. Sie ist sogar besonders häufig, wenn ich auf einen bestimmten Punkt gucke, meine Aufmerksamkeit aber peripher ist.

Es ist also wichtiger, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten und wie wir sie verteilen, als wohin wir gucken. Ein Objekt braucht zusätzliche Verstärkung durch Aufmerksamkeit, um die Schwelle der bewussten Wahrnehmung zu überschreiten.

Die Eigenschaften des Stimulus an sich und die Rahmenbedingungen, in denen er erscheint, scheinen eine gesetzte Wahrscheinlichkeit vorzugeben, mit der der Stimulus entdeckt werden kann.

Diese Wahrscheinlichkeit scheint aber für alle Menschen ähnlich zu sein. Es ist im gegebenen Moment also zufällig, wer den Stimulus entdeckt und wer nicht.

- Interindividuelle Faktoren sind vernachlässigbar; es scheint keine Menschen zu geben, die deutlich mehr oder weniger anfällig für diesen Fehler sind.
- Bewertungen oder Sanktionen in dieser Hinsicht sind also nicht sinnvoll!
- Selektionsprozesse in dieser Hinsicht sind nicht sinnvoll!

Folgende situative Faktoren nehmen Einfluss auf die bewusste Wahrnehmung unerwarteter Objekte:

- Größe des Objekts
- Kontrast des Objekts zum Hintergrund
- Entfernung des Objekts vom Fokus der Aufmerksamkeit
- Dauer des Objekts im Blickfeld
- Bedeutung/Wert des Objekts
- Passung zum vorherrschenden Attentional Set
- Schwierigkeit der Primäraufgabe (umgekehrte U-Kurve)
- Erwartungen
- Achtsamkeitsschulung

In der Unternehmenspolitik ist es also essenziell abzuwägen und zu entscheiden, wie wichtig das Entdecken unerwarteter Objekte im Vergleich zur Primäraufgabe ist. Denn: Es steht nur eine bestimmte Menge an Aufmerksamkeitsressourcen zur Verfügung!

Folgende Fragen sollten gestellt werden:

- Inwieweit wird der Aufmerksamkeitsfokus eingengt auf bestimmte Aufgaben und Reize? (Attentional Set)
- Inwieweit werden sogar noch zusätzliche Instruktionen gegeben, die den Fokus weiter einengen?
- Wie ressourcenkonsumierend/schwierig wird die Primäraufgabe gestaltet?
- Inwieweit werden Beschäftigte regelmäßig und spezifisch (!) für unerwartete Stimuli/Situationen sensibilisiert?

## Referenzen

- Beanland, V., und Pammer, K. (2010 a): Looking without seeing or seeing without looking? Eye movement in sustained inattention blindness. Vision Research, 50, 977–988*
- Beanland, V., und Pammer, K. (2010b): Gorilla watching: Effects of exposure and expectations on inattention blindness (pp. 12–20). Presented at the ASCS09: Proceedings of the 9<sup>th</sup> Conference of the Australasian Society for Cognitive Science, Sydney: Macquarie Centre for Cognitive Science*
- Bredemeier, K., und Simons, D.J. (2012): Working memory and inattention blindness. Psychonomic Bulletin & Review, 19, 239–244*
- Calvillo, D. P., und Jackson, R. E. (2014): Animacy, perceptual load, and inattention blindness. Psychonomic Bulletin & Review, 21, 670–675*
- Chabris, C., und Simons, D. (2010): The invisible gorilla: And other ways our intuitions deceive us. New York, NY: Crown Publishing Group*

- Chabris, C. F.; Weinberger, A.; Fontaine, M.; Simons, D. J.* (2011): You do not talk about Fight Club if you do not notice Fight Club: Inattention blindness for a simulated real-world assault. *i-Perception*, 2, 150–153
- Cohen, M. A.; Nakayama, K.; Konkle, T.; Stantic, M.; Alvarez, G. A.* (2015): Visual awareness is limited by the representational architecture of the visual system. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 27, 2240–2252
- Drew, T.; Vo, M. L. H.; Wolfe, J. M.* (2013): The invisible gorilla strikes again: Sustained inattention blindness in expert observers. *Psychological Science*, 24, 1848–1853
- Haines, R. F.* (1991): A breakdown in simultaneous information processing. In: G. Obrecht & L. W. Stark (Eds.), *Pesbyopia research: From molecular biology to visual adaptation* (pp. 171–175). New York: Plenum
- Kennedy, K. D.; Stephens, C. L.; Williams, R. A.; Schutte, P. C.* (2014): Automation and inattention blindness in a simulated flight task (pp. 1–6). Presented at the Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting
- Koivisto, M.; Hyönä, J.; Revonsuo, A.* (2004): The effects of eye movements, spatial attention, and stimulus features on inattention blindness. *Vision Research*, 44, 3211–3221
- Kreitz, C.; Furley, P.; Memmert, D.* (2015c): Inattention blindness is influenced by exposure time not motion speed. Advance online publication. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*
- Kreitz, C.; Furley, P.; Memmert, D.; Simons, D. J.* (2015b): Inattention blindness and individual differences in cognitive abilities. *PLoS ONE*, 10, e0134675
- Kreitz, C.; Furley, P.; Memmert, D.; Simons, D. J.* (2016b): The influence of attention set, working memory capacity, and expectations on inattention blindness. *Perception*, 45(4), 386–399
- Kreitz, C.; Furley, P.; Simons, D. J.; Memmert, D.* (2016 a): Does working memory capacity predict cross-modally induced failures of awareness? *Consciousness & Cognition*, 39, 18–27
- Kreitz, C.; Schnuerch, R.; Furley, P.; Gibbons, H.; Memmert, D.* (2015 d): Does semantic pre-activation reduce inattention blindness? *Attention, Perception, & Psychophysics*, 77, 759–767
- Kreitz, C.; Schnuerch, R.; Furley, P. A.; Memmert, D.* (2018): What’s past is past: Neither perceptual preactivation nor prior motivational relevance decrease subsequent inattention blindness. *Consciousness and cognition*, 59, 1–9
- Kreitz, C.; Schnuerch, R.; Gibbons, H.; Memmert, D.* (2015 a): Some see it, some don’t: Exploring the relation between inattention blindness and personality factors. *PLoS ONE*, 10, e0128158
- Lee, H. J., und Telch, M. J.* (2008): Attentional biases in social anxiety: An investigation using the inattention blindness paradigm. *Behaviour Research and Therapy*, 46, 819–835
- Mack, A., und Rock, I.* (1998): *Inattention blindness*. Cambridge: MIT Press
- Memmert, D., und Furley, P.* (2007): “I spy with my little eye!”: Breadth of attention, inattention blindness, and tactical decision making in team sports. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 29, 365–381
- Most, S. B., und Astur, R. S.* (2007): Feature-based attentional set as a cause of traffic accidents. *Visual Cognition*, 15, 125–132
- Most, S. B.; Simons, D. J.; Scholl, B. J.; Jimenez, R.; Clifford, E.; Chabris, C. F.* (2001): How not to be seen: The contribution of similarity and selective ignoring to sustained inattention blindness. *Psychological Science*, 12, 9–17
- Newby, E. A., und Rock, I.* (1998): Inattention blindness as a function of proximity to the focus of attention. *Perception*, 27, 1025–1040
- Redlich, D.; Schnuerch, R.; Memmert, D.; Kreitz, C.* (2019): Dollars do not determine detection: Monetary value associated with unexpected objects does not affect the likelihood of inattention blindness. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 72(9), 2141–2154

*Schofield, T. P.; Creswell, J. D.; Denson, T. F. (2015):* Brief mindfulness induction reduces inattention blindness. *Consciousness and Cognition, 37(C), 63–70*

*Simons, D. J. (2010):* Monkeying around with the gorillas in our midst: Familiarity with an inattention blindness task does not improve the detection of unexpected events. *i-Perception, 1(1), 3–6*

*Simons, D. J., und Chabris, C. F. (1999):* Gorillas in our midst: Sustained inattention blindness for dynamic events. *Perception, 28, 1059–1074*

*Simons, D. J., und Jensen, M. S. (2009):* The effects of individual differences and task difficulty on inattention blindness. *Psychonomic Bulletin & Review, 16, 398–403*

*Zamir, E. (2014):* The bias of the question posed: a diagnostic “invisible gorilla.” *Diagnosis, 1, 245-248*

# Psyche und Kultur der Prävention – Wo ist der Zusammenhang?

Marlen Cosmar (Mitglied Sachgebiet „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt, IAG)

Esin Taşkan (Leiterin Sachgebiet „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt, BG RCI)

## Hintergrund

Wenn ein Unternehmen oder eine Einrichtung über eine funktionierende Kultur der Prävention verfügt, sind Sicherheit und Gesundheit im Arbeitsalltag selbstverständlich. Das bedeutet, dass bei Entscheidungen und auch in der Planung der Arbeitsprozesse immer auch betrachtet wird, wie Sicherheit und Gesundheit erhalten bzw. gefördert werden können. Präventionskultur zeigt sich dann auch im Arbeitsalltag. Wenn sich Beschäftigte gegenseitig auf Schwächen bei der sicheren Nutzung von Anlagen und unzureichende Schutzkleidung hinweisen oder Führungskräfte Beschäftigte ansprechen, die kontinuierlich Überstunden anhäufen oder sichtbar unter großer Anspannung arbeiten, dann funktioniert die Präventionskultur im Unternehmen.

Die Aufmerksamkeit für psychische Belastungen ist ein wichtiger Baustein einer solchen funktionierenden Kultur. Seit dem Jahr 2013 ist es gesetzliche Pflicht eines jeden Unternehmers, in der Gefährdungsbeurteilung explizit auch die psychische Belastung zu berücksichtigen. In vielen Unternehmen ist aber gerade ein offener und konstruktiver Umgang mit dieser Belastungsart nicht selbstverständlich. So werden hohe Arbeitsintensität, Konflikte oder auch eine schlechte Arbeitsorganisation häufig einfach hingenommen, ohne diese Probleme zu besprechen und Lösungen zu suchen. Das wirkt sich auf die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten und spätestens mittelfristig auch auf den Erfolg des Unternehmens aus.

Gerade bei psychischer Belastung bestehen starke Tabus, weil Beschäftigte fürchten, als schwach bzw. nicht leistungsfähig abgestempelt zu werden, wenn sie diese ansprechen. Hier kann eine Kulturveränderung entscheidende Impulse setzen.

Doch wie kann Kulturveränderung gelingen?

## Kultur gezielt verändern

Das 5-Stufen-Modell der „kommitmentsch“-Kampagne gibt einen Rahmen vor, um mögliche Handlungsbedarfe zur Kulturveränderung hinsichtlich der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu identifizieren. Jede Stufe steht für ein bestimmtes Bewusstseinsverständnis für die Umsetzung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.

Organisationen können anhand des von ihnen gelebten Arbeitsschutzes in diese Stufen zugeordnet werden.

Auf der untersten Stufe herrscht in Betrieben ein eher gleichgültiges Verhältnis gegenüber möglichen Risiken und Gefahren bei der Arbeit. Dieser Zustand hält auch dann an, wenn mögliche Schadensereignisse wie Unfälle oder Berufskrankheiten eingetreten sind.

Auf der nächsten Ebene hingegen existiert zumindest die Einsicht, dass wenn Schadensereignisse eingetreten sind, zumindest punktuell Reaktion erforderlich ist, Schutzmaßnahmen ergriffen werden müssen. Dies jedoch wird, ohne eine systematisch präventive Herangehensweise zu verinnerlichen, verfolgt.

In der dritten Stufe sind Regeln und regelmäßige Kontrollen in den Betrieben vorhanden, sie werden jedoch von „oben“ vorgegeben, alle Beteiligten in einer Organisation haben sich daran zu halten, mögliche Verfehlungen werden streng sanktioniert. Bis hierhin gehen alle Betriebe, die sich den Stufen eins bis drei zuordnen lassen, eher passiv mit der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit um.

Interessanter aus Präventionssicht sind die Stufen vier und fünf. In der vierten, proaktiven Stufe wird den Beteiligten im Prozess auch ein regelmäßiger Austausch zu existierenden Risiken und Gefahren bescheinigt, darüber hinaus werden, ehe Schadensereignisse auftreten, bereits antizipierend Ursachen beseitigt. Auf der letzten Stufe, der „Wertschöpfung“ wird von Betrieben ein adaptiv flexibles Herangehen an Sicherheit und Gesundheit angenommen. Alle Beteiligten nehmen an der Umsetzung des Arbeitsschutzes teil. Eine weit entwickelte Präventionskultur, in der Frühsignalen auf den Grund gegangen und kontinuierlich gelernt wird. Zeit für Sicherheit und Gesundheit wird bereitwillig investiert und auch verteidigt. Beschäftigte erarbeiten selbstständig Lösungen und Führungskräfte schaffen Raum dafür. Sicherheit und Gesundheit sind Teil der Unternehmensziele. Interessenkonflikte werden offen angesprochen und es gibt klare Prinzipien, wie mit ihnen umgegangen wird.

Wie also kann diese unsichtbare Barriere von den ersten drei Stufen zur Stufe vier und fünf überwunden werden?



Ein im Bereich der Sicherheit und Gesundheit häufig eingesetztes Modell, das die Gruppendynamik in Veränderungsprozessen grundlegend beschreibt, ist das im Jahr 1947 von Kurt Lewin entwickelte 3-Phasen-Modell. Wird von Gruppen ein Bedarf oder ein Problem erkannt zur Verbesserung einer Situation (Verhältnisse) bzw. zur Änderung ihres Gruppenverhaltens (Verhalten), werden in der ersten Phase beim „Aufbrechen bzw. Auftauen“ (Unfreezing) neue Lösungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen zusammengetragen und in Erwägung gezogen, die gemeinsam mit allen Beteiligten, das heißt der gesamten „Gruppe“, verändert werden können. Die zweite Phase „Hinüberleiten“ (Moving) dient der Übung und Etablierung von neuen Standards, die zur Lösung des Problems für zielführend erachtet werden. Hier wird auch ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen, bei der die gewünschten Veränderungen noch nicht fehlerfrei umgesetzt werden, jedoch ein Herantasten und Ausprobieren überwiegt, um die Prozesse bestmöglich zu gestalten. In der letzten Phase, dem „Verfestigen“ (Freezing) werden die neuen Lösungen und Handlungsoptionen in Routinen überführt.

Praktisch gelingt die Theorie, in dem durch die zur Verfügung gestellten Tools der Kampagne (z. B. Kulturcheck), Betriebe sich entlang der Inhalte, die maßgeblich das Entstehen einer Präventionskultur bestimmen, einordnen können und entsprechende Handlungsbedarfe identifizieren, die sie in den drei Phasen aufbrechen, hinüberleiten und verfestigen können. Als Handlungsfelder für das Entstehen einer Präventionskultur wurden durch vorausgehende Recherchen und Erfahrungswerte folgende Bereiche in Organisationen identifiziert: Führung, Kommunikation, Beteiligung, Fehlerkultur, soziales Klima/ Betriebsklima, Sicherheit und Gesundheit.

### Einfluss von Kulturveränderung auf psychische Belastung

Die in den Betrieben gelebte Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit entlang der oben beschriebenen Handlungsfelder bestimmt also die Präventionskultur und ist damit ausschlaggebend dafür, ob die Versicherten in den Mitgliedsbetrieben unter sicheren Arbeitsbedingungen arbeiten, um lange gesund zu bleiben. Präventionskampagnen sind der Versuch, innerhalb eines festgelegten Zeitfensters bestimmte Präventionsleistungen der Unfallversicherungsträger (UVT) zu einem bestimmten Thema

an die Versicherten und Mitgliedsbetriebe heranzutragen. Diesmal haben die UVT ein komplexes Ziel gefasst und setzen direkt an der Präventionskultur an und damit der Art und Weise, wie Sicherheit und Gesundheit in den Betrieben gelebt werden sollte. Wenn Sie sich die Merkmalsbereiche der psychischen Belastung zusammen mit den Schlüsselfaktoren einmal gegenüberstellen mit den Handlungsfeldern der „kommittensch“-Kampagne sind unschwer Verbindungslinien zu erkennen (s. Abbildung 1). Damit ist die Bedeutung des Themas insbesondere auch für das Sachgebiet „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“ gesetzt. Die Kampagne verfolgt die Etablierung einer Präventionskultur zusätzlich nach Kriterien der Vision Zero weiter. Damit sollen zu konkreten Unfallgefahren aus dem Blickwinkel der Präventionskultur mit seinen Handlungsfeldern Konzepte entwickelt werden. Das sind z. B. Absturzunfälle, Verkehrsunfälle insbesondere im öffentlichen Straßenverkehr usw. Hier gilt es zu eruieren, wie Führung, Kommunikation, Beteiligung, Fehlerkultur, das soziale Klima und die Sicherheit und Gesundheit verändert werden müssen, um eine Verbesserung dieser Risiken und Gefahren zu bewirken.



Wer Präventionskultur fördert, beeinflusst damit bereits direkt die Ausprägung psychischer Belastungsfaktoren. Veränderungen in der Führungskultur können beispielsweise dazu führen, dass Führungskräfte generell offener für Vorschläge der Beschäftigten sind oder vorleben, dass Freizeit auch konsequent zur Erholung genutzt wird. Veränderungen beim Betriebsklima führen idealerweise nicht nur zu einem offenen Umgang mit Sicherheit und Gesundheit, sondern auch generell dazu, dass Fairness, Transparenz und Wertschätzung einen festen Platz im Unternehmen erhalten.

Psychische Belastung ist aber bei einer funktionierenden Kultur der Prävention auch ein konkretes Thema, genauso wie die Sicherheit im Unternehmen. Das bedeutet also, Fehlerkultur bezieht sich beispielsweise nicht nur auf die falsche Nutzung einer Maschine oder die Missachtung einer Regel. Auch wenn ein Beschäftigter einen anderen beleidigt hat oder eine Führungskraft zu viele Aufgaben in zu kurzer Zeit verteilt hat, wird das möglichst konstruktiv aufgearbeitet und zusammen eine Lösung gesucht. Das bedeutet also, psychische Belastung ist ein Thema, das offen angesprochen wird. Eine Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung, die Beschäftigte aktiv und kontinuierlich einbezieht und Lösungsideen umsetzt, ist somit also ein Zeichen einer funktionierenden Präventionskultur.

Kurz gesagt: die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ist ein gesetzlich vorgeschriebenes Instrument, das, wenn es umgesetzt wird, gleichzeitig Veränderungen auf den Handlungsfeldern der „kommitmensch“-Kampagne hervorruft und damit die Präventionskultur stärkt.

### Fazit für die Praxis

Wer sich um Kulturveränderung bemüht, tangiert immer direkt die psychische Belastung. Wer sich aktiv um psychische Belastung kümmert, beeinflusst damit auch die Präventionskultur. Allerdings bedarf es in jedem Fall immer noch weiterer Maßnahmen, um jeweils andere Themen mit abzudecken. Kultur der Prävention ist ein Ansatz, der sich auf alle Themen rund um Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen dreht. Das ersetzt aber eben nicht die Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung, weil im Kulturkontext nicht alle Merkmalsbereiche (siehe Abbildung 1) systematisch betrachtet

werden. Wer sich schon intensiv um Kultur gekümmert hat, hat aber bei dem Teil der Gefährdungsbeurteilung, der sich mit der psychischen Belastung befasst, meistens weniger Baustellen, die noch bearbeitet werden müssen. Dasselbe gilt auch anders herum. Wer also zum Beispiel schon die Ideentreffen oder eine Arbeitssituationsanalyse durchgeführt hat, kann davon für die Kulturentwicklung zehren. Die Ergebnisse sollten also auf jeden Fall mit einfließen.

### Literatur

DGUV, Fachkonzept der „kommitmensch“-Kampagne, Zugriff: [https://www.kommitmensch.de/fileadmin/user\\_upload/fotos/z\\_alte-ordner/pdf-dokumente/320x454\\_kmm\\_fachkonzept\\_praeventionskampagne\\_neu.pdf](https://www.kommitmensch.de/fileadmin/user_upload/fotos/z_alte-ordner/pdf-dokumente/320x454_kmm_fachkonzept_praeventionskampagne_neu.pdf) zuletzt am 14.09.2021

*Lewin, K. (1947):* Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science. Social equilibria and social change. In: Human Relations. Bd. 1, Nr. 1, 1947, ISSN 1573-9716, S. 5–41.

GDA-Arbeitsprogramm Psyche (2017): Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Zugriff: [https://www.gda-psyche.de/Shared-Docs/Downloads/DE/empfehlungen-zur-umsetzung-der-gefaehrungsbeurteilung-psychischer-belastung.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.gda-psyche.de/Shared-Docs/Downloads/DE/empfehlungen-zur-umsetzung-der-gefaehrungsbeurteilung-psychischer-belastung.pdf?__blob=publicationFile&v=1) zuletzt am 14.09.2021



# Auf dem Weg zu einer krisentauglichen/ resilienten Arbeitskultur – Wie Sie die Prinzipien von High Reliability Organizing dafür nutzen können

Dr. Annette Gebauer (ICL GmbH)

Die Corona-Krise hat es uns allen mal wieder einmal vor Augen geführt, wie fragil vermeintlich stabile Gefüge und wie ungewiss vermeintliche Sicherheiten sind. Produktionsbetriebe, Digitalunternehmen, Behörden, Krankenhäuser oder Schulen – in kürzester Zeit mussten wir in unseren Organisationen Entscheidungen unter extremer Unsicherheit treffen. Es ging darum, unter völlig neuen Bedingungen leistungsfähig zu bleiben und zu werden.

Rückblickend zeigt sich, dass einige Organisationen besser auf das „Management des Unerwarteten“ vorbereitet waren als andere. So beweisen einige Organisationen zurzeit eine ausgeprägte organisationale Resilienz, um Schaden abzuwenden und neue Geschäftschancen zu nutzen. Mit organisationaler Resilienz ist dabei die kollektive Fähigkeit gemeint, trotz widriger Umstände das Überleben eines Systems sicherzustellen.

## Verschiedene Muster im Umgang mit Unsicherheit sind beobachtbar

In einem Chemiewerk etwa etabliert die Führungsmannschaft frühzeitig ein interdisziplinäres Team, das in Echtzeit die täglich wechselnde Situation analysiert und verschiedene Szenarien durchspielt, um aus der Situation Sinn zu machen. Einmal gefällte Entscheidungen werden nicht als in Stein gemauert angesehen, sondern immer wieder hinterfragt und sorgsam mit der Belegschaft begründet. Das erfordert viele transparente Rückkopplungsschleifen sowie ein hohes Vertrauen bei der Belegschaft in den Prozess und die an den Entscheidungen Beteiligten. Resilienzfähigkeit beweist auch ein Filmteam, das von der Corona-Krise einen Monat vor dem geplanten Drehbeginn einer internationalen Serie überrascht wird. Das interdisziplinäre Team aus kreativen Spielern bzw. Spielerinnen wie Drehbuchautoren und Drehbuchautorinnen, Regisseuren bzw. Regisseurinnen sowie Produktion, Herstellungsleitung, Verleiher usw. spielt jeden Tag neue Szenarien durch, um mit einer hohen Bereitschaft zur Flexibilität und Revision Entscheidungen zu treffen: Was kann am Drehbuch geändert werden, um den Corona-Auflagen zu entsprechen? Was am Drehplan? Welche Auswir-

kungen hat all das auf das Produkt, die Moral und Motivation des Teams und die Zeitplanung? Und wie können andere von den Erfahrungen lernen? Das Vorgehen soll auch als Pilotvorgehen für kommende Produktionen während der Pandemie dienen.

Rückblickend lassen sich jedoch auch andere, weniger taugliche Muster in der Krisenbewältigung beobachten. So hält die Führungsspitze eines Krankenhauses lange an der für den Normalfall optimierten hierarchischen Entscheidungsstruktur fest. Ein Krisenstab wird erst spät ins Leben gerufen und auch hier werden die notwendigen Entscheidungen zunächst weiterhin durch Führungskräfte und ohne wichtige Fachexperten bzw. Fachexpertinnen getroffen. Erst später, als sich ein hausinternes Infektionsgeschehen zuspitzt und der öffentliche Druck zunimmt wird der Krisenstab neu besetzt und das vorhandene Wissen in der Organisation besser genutzt.

## Kollektives Sensemaking wird zu einer zentralen Fähigkeit

Die Krise hat uns allen mal wieder deutlich vor Augen geführt: In einer global-vernetzten, digitalisierten Gesellschaft müssen sich Organisationen auf Unerwartetes einstellen, um anpassungs- und irritationsbereit für die jeweils neue Situation Antworten zu entwickeln. Je komplexer die Bedingungen, umso weniger taugt dabei unser herkömmliches Besteck von Regeln, Kontrolle und Effizienz. Denn Regeln sind auf dem Boden der vergangenen Erfahrungen erwachsen. Kontrolle schafft wenig Möglichkeiten, aus den Zwischentönen, der Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit der operativen Realität gemeinsam neue Sinnkonstrukte zu erzeugen, die wichtig sind, um möglichst frühzeitig Hinweise auf unerwartete Entwicklungen zu bekommen. Ein einseitiges Setzen auf Effizienz schließlich beseitigt den Slack wie etwa informelle Netzwerke oder Redundanzen und Puffer, mit denen Mitarbeitende in Krisenzeiten erfinderisch improvisieren können. Damit wirft die derzeitige Krise auch die Frage nach einer neuen, zukunftsfähigen Arbeitskultur auf, die auch für die digitale Transformation und das Leben und Erleben einer

„VUCA“<sup>9)</sup>-Welt gilt: Welche Formen des Organisierens sind hilfreich, um mit allgegenwärtigen Sinnüberschüssen, Komplexität und Unsicherheit umzugehen?

“Decisions are something you polish. Sensemaking is a direction for the next period”, so formuliert der erfahrene Feuerwehrmann Paul Gleason ein Prinzip, das sich im wildland firefighting in den USA etabliert hat. Hier geht es weniger um die psychische Qualität in einer Always-On-Gesellschaft, die permanente Informationsflut und den damit verbundenen Stress zu bewältigen. Vielmehr geht es um neue Arbeitsformen, um die kollektive Aufmerksamkeit im Hier und Jetzt zu erhöhen.

### 5-HRO-Prinzipien geben Orientierung

Hier lässt sich viel von den Erkenntnissen der Forschung von Hochrisikoorganisationen lernen, die neben verheerenden Katastrophen auch überraschend erfolgreiche Atomkraftwerke, Flugzeugträger oder Krankenhäuser untersucht hat. So arbeiten Weick und Sutcliffe 5 Prinzipien heraus, die charakteristisch für ein „high-reliability-organizing“ (HRO) sind (vgl. Weick und Sutcliffe, 2003; Gebauer, 2017).

1. Nutze Fehler, Abweichungen und Überraschungen als Fenster zum System!
2. Interesse am Hier und Jetzt!
3. Vermeide vorschnelle Vereinfachungen!
4. Bereitet euch darauf vor, flexibel auf Unerwartetes zu reagieren!
5. Entscheidet am Ort des besten Wissens!

Bei den ersten drei Prinzipien geht es darum, unerwartete Ereignisse möglichst frühzeitig zu antizipieren. Wie kann es gelingen, sich in unerwarteten Situationen mit hoher Unsicherheit schnell ein gemeinsames, reiches Bild von der Situation zu machen. Wenn Probleme, die sich zusammenbrauen möglichst frühzeitig erkannt werden, sind die Handlungsmöglichkeiten ungleich größer, als wenn Probleme recht lange bagatellisiert oder unter den Teppich gekehrt werden. Ein anschauliches Beispiel für die ersten

drei Prinzipien, die eher die Antizipationsfähigkeit fördern, liefern sogenannte Foreign-Object-Damage-Walks, die auf Flugzeugträgern praktiziert werden. Einmal täglich trifft sich die gesamte Crew auf dem Deck und dies auch an einem ganz normalen Tag. Betanker bzw. Betankerinnen, Piloten bzw. Pilotinnen, Techniker bzw. Technikerinnen und Sicherheitsexperten bzw. Sicherheitsexpertinnen u. a. suchen gemeinsam nach überraschenden, fehlerhaften Kleinstpartikeln: Jede kleinste Abweichung kommt ins Visier, die als Fenster zum System genutzt werden kann.

Die letzten zwei HRO-Prinzipien beschäftigen sich mit der Frage, wie es im Krisenfall gelingen kann, entscheidungsfähig zu werden. Ein Praxisbeispiel für die zwei weiteren, resilienzstärkenden Prinzipien, ist das Entscheidungsfindungsritual Front-Line-Anomaly-Response, kurz FLARE. Dieses Ritual wurde für den Umgang mit und Entscheidungen in unerwarteten Situationen bei der Instandhaltung von Turbinen entwickelt. Damit schnell das in der Organisation vorhandene Wissen zusammengebracht wird, gibt es verschiedene Rollen wie den „Matchmaker“, also Personen, die wissen, wer was in der Organisation weiß. Es wird darauf geachtet, dass mehr Experten im Raum sind. Ein „Risk Knowledge Broker“ moderiert den Prozess unter Unsicherheit und sorgt dafür, dass Führung den Sinnbildungs- und Entscheidungsprozess nicht dominiert.

### Balancieren von „normativen“ und „kognitiven“ Strategien

Die Prinzipien und Beispiele zeigen übrigens auch, dass sicherheits- und innovationsorientierte Unternehmen sich in ihrer Art des Organisierens gar nicht so stark unterscheiden. Sie stehen vor der Herausforderung, in einem schnelllebigen, komplexen und undurchschaubarem Umfeld zu überleben. Der zentrale Unterschied besteht jedoch darin, dass sicherheitsorientierte Organisationen häufiger durch ein mechanistischeres Steuerungsverständnis geprägt sind, als dies für jüngere, innovationsgetriebene Organisationen der Fall ist.

Auch sicherheitsorientierte Unternehmen müssen daher umdenken: Stabilität entsteht nicht (nur) durch Kontrolle, sondern durch permanente Anpassung an sich ändernde Bedingungen. Damit bekommt das kollektive Erzeugen von Sinn eine größere Bedeutung: Was ist anders als angenommen? Was überrascht und (uns?) im Hier und

<sup>9)</sup> VUCA ist eine Abkürzung für die englischen Begriffe „volatility“ (Volatilität/Unbeständigkeit), „uncertainty“ (Unsicherheit), „complexity“ (Komplexität), „ambiguity“ (Mehrdeutigkeit).

Jetzt? Wie interpretieren wir es? Wie machen wir weiter? Die zentrale Herausforderung für die Führung von sicherheitsorientierten Organisationen ist es, die Vorteile von normativer Kontrolle mit den Notwendigkeiten von agiler Anpassungs- und Lernfähigkeit gut zu balancieren.

### **In direkten Interaktionen koppelt sich „Psyche“ an „Organisation“**

Dies bedeutet auch, dass direkte Interaktionen immer wichtiger werden. Sie werden zum Ort, an dem Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich über ihre Perspektiven und Wahrnehmungen austauschen können, Widerspruch einbringen und Mehrdeutigkeiten nachgehen können. Aus organisationstheoretischer Sicht sind Interaktionen der Ort, an dem psychische Wahrnehmung in die soziale Kommunikation gelangen kann (oder auch nicht). High-Reliability Organizing ist also eine hochanspruchsvolle Aufgabe für jeden Einzelnen bzw. jede Einzelne. Die Organisation braucht Mitarbeitende, die ihre eigene Wahrnehmung einbringen und selektieren, was für die Organisation wichtig sein kann. Gleichzeitig müssen sie in höherem Maße Unsicherheiten aushalten: Alles kann anders sein und mein Chef weiß es auch nicht besser als ich...

High-Reliability Organizing bedeutet aber auch eine Entlastung. Die Bearbeitung von Unsicherheit und Resilienz wird nicht als eine individuelle Hochleistung allein angesehen, sondern als eine kollektive Fähigkeit. Rituale und Praktiken wie ein FOD-Walk oder FLARE ermöglichen einen offeneren Umgang mit stress-/risikofälligen Situationen. Sie erhöhen die Aufmerksamkeit für möglichen Stress und seine Prävention. Achtsamkeit wird von einer individuellen zu einer kollektiven Aufgabe und unternehmerischen Notwendigkeit.

### **Erste Schritte auf dem Weg zu einer HRO-Kultur**

Soviel zur Theorie. Doch wie kann all dies in der Praxis gelingen? Wie sehen erste Schritte hin zu einer Kultur der kollektiven Achtsamkeit aus, die sich den Prinzipien eines high-reliability-organizings verschreibt?

Für viele Organisationen bedeutet ein solches Vorhaben einen fundamentalen Musterwechsel. Es wäre naiv zu glauben, dass dieser einfach von der Führungscrew auf

dem Reißbrett geplant werden kann. Das Anliegen, Kultur zu transformieren, trifft schnell auf eine komplexe Gemengelage, die es mit Fingerspitzengefühl, Weitsicht, Planungsoffenheit und unerwarteten Nebeneffekten zu navigieren gilt. Viele Organisationen sind jahrelang erfolgreich einer kontrollorientierten Logik gefolgt. Alle Spielenden auf dem Feld sind auf diese Logik eingespielt: »Was genau soll denn anders werden? Da sind sich doch die Führungskräfte auch nicht einig. Wie sollen wir da die „alten Hasen“ und Meinungsmacher erreichen? Und überhaupt: Wir haben schon viele, kurzlebige Kulturinitiativen kommen und gehen sehen. Warum sollte ein Kulturwandel ausgerechnet dieses Mal gelingen?«

### **Führungsteams müssen sich als Teil des Lernprozesses begreifen**

Eine erste Herausforderung in einem solchen Prozess besteht darin, dass Führung sich oft selbst gar nicht als Teil des Lern- und Veränderungsprozess betrachtet. Deshalb ist es wichtig, den oft einseitigen Fokus auf die Beschäftigten (Was könnt ihr anders machen?) mehr auf das Zusammenspiel von Führung und Belegschaft zu richten: Welche Muster erzeugen wir? Wer leistet welchen Beitrag dazu? Wieviel Eigeninitiative und Mut bringen Mitarbeitende etwa auf, ihre Wahrnehmungen über überraschende Entwicklungen oder Abweichungen in die Kommunikation einzuspeisen? Inwiefern aber steht auch Raum und Zeit dafür bereit und wie signalisiert Führung, dass dies auch „erlaubt“ ist und nicht als Querulanten-tum abgetan wird.

### **Kultur kann nicht durch individuelles Verhaltenstraining verändert werden**

Schnell wird in solchen Auseinandersetzungen auch klar, dass Kultur mehr als ein individuelles Verhaltens- oder Einstellungstraining ist. Aus theoretischer Sicht ist die zentrale Funktion einer Organisationskultur, strukturelle Defizite „aufzufangen“. Wenn also zum Beispiel eindeutige Regeln nicht zur mehrdeutigen, widersprüchlichen operativen Realität passen, entwickeln sich informelle Umgangsformen mit Grauzonen, die, wenn sie wiederholt werden, als Kultur beobachtet werden können. Ein erster wichtiger Schritt ist es folglich, in Kulturentwicklungsprozessen mit dem Führungsteam ein gemeinsam getragenes

Interventionsverständnis zu entwickeln. Was verstehen wir unter dem Begriff Kultur und was sind Möglichkeiten, aber auch Grenzen ihrer Beeinflussung?

### 5-Stufenmodell kann Muster im Umgang mit Unsicherheit sichtbar machen

Jede Organisation hat im Laufe der Zeit ihre eigenen kulturellen Muster im Umgang mit Unsicherheit, Komplexität und Risiken hervorgebracht. Diese haben sich in der Regel implizit entwickelt und müssen überhaupt erst einmal sichtbar gemacht werden. Dies gelingt am besten im Vergleich, zum Beispiel mit anderen Organisationen oder mithilfe eines Referenzmodells. An dieser Stelle haben wir gute Erfahrungen mit dem 5-Stufenmodell gemacht (vgl. Gebauer, 2017, in Anlehnung an Hudson).

Mithilfe des Stufenmodells können bestimmte Themen, die für ein Unternehmen besonders erfolgskritisch sind, unter die Lupe genommen werden. Für einige Unternehmen sind das Sicherheit, Compliance, Prävention, Qualität oder Risikomanagement. Andere nutzen die 5 Stufen für die Entwicklung ihrer organisationalen Lernfähigkeit oder Innovation.

Das Modell wurde von uns in vielen Großorganisationen wie BASF, Lufthansa, Freudenberg oder ThyssenKrupp erfolgreich zur systematischen Selbsteinschätzung und nachhaltigen Weiterentwicklung dieser Leistungsfelder eingeführt. Für die DGUV haben wir das 5-Stufenmodell im Rahmen der kommitmentsch-Kampagne angepasst und zur Verfügung gestellt.

Das 5-Stufenmodell macht es einfacher, die eigenen eingespielten kollektiven Verhaltensmuster zu beobachten. Es dient als „Brille“ oder Qualitätsmaßstab, um eigene Praktiken zu beobachten. Jede Stufe beschreibt ein typisches kollektives Grundmuster im Umgang mit Unsicherheit, Komplexität und Risiken. Bei jeder Stufe geht es um die Frage, wie in der Organisation mit Abweichungen oder frühen Signalen umgegangen wird. Es geht darum, wie mit enttäuschten Erwartungen umgegangen wird. Die Stufen unterscheiden sich darin, wie irritationsbereit ein Team sich in seinen Interaktionen verhält bzw. die Entscheidungsstrukturen einer Organisation gebaut sind. Die oberen Stufen 4 und 5 sind nach den weiter oben vorgestellten Prinzipien für high-reliability-organizing gestaltet.

Stufe 1 beschreibt ein in diesem Hinblick gleichgültiges Verhalten. Im Falle von COVID 19 werden zum Beispiel erste Meldungen über das Virus durch das Management bagatellisiert oder erste Infektionen durch die Beteiligten bewusst nicht gemeldet, weil man sich den Ärger ersparen möchte. Für Stufe 2 (reaktiv) ist charakteristisch, dass erst bei größeren Problemen oder Druck reagiert wird und es schwerfällt, in den Krisenmodus umzuschalten. Auf Stufe 3 (kalkulativ) beobachtet man häufig ein ausgeprägtes Regelsystem, das sich allerdings nur auf erwartbare Risiken konzentriert. Während auf Stufe 3 versucht wird, für jede Abweichung eine neue Regel zu finden und damit die eigene Festigkeit zu erhöhen, sind die Praktiken auf den Stufe 4 (proaktiv) und 5 (wertschöpfend) nach den Prinzipien organisationaler Resilienz gebaut. Charakteristisch ist für beide Stufen eine aktive Suche und Auswertung von Irritationen der Außenwelt im Moment: Was sind neue, relevante Informationen und was bedeutet das für die nächsten Schritte?

Mithilfe der fünf Grundmuster können die eingespielten kollektiven Verhaltensmuster differenzierter betrachtet werden. Zwischen Stufe 3 und 4 ist eine unsichtbare Barriere markiert (»die Glasdecke«), die den notwendigen Prämissenwechsel von einer klassisch-mechanistischen hin zu einer komplexitätsorientierten Steuerungslogik beschreibt. Mit dem Bild der Glasdecke ist es auf einfache Art und Weise möglich, die zwei zentralen Leitdifferenzen zu beschreiben: Was macht den Unterschied zwischen heute und der gewünschten künftigen Logik des Organisierens?

### Zusammenschau

Ein erster wichtiger Schritt, um die Kulturentwicklung zu befeuern, ist die kontinuierliche, kollektive Selbstbeobachtung. Diese braucht gemeinsame Referenzen. Die hier vorgestellten HRO-Prinzipien zeigen auf, welche Qualitäten es für den Umgang mit hoher Unsicherheit und Komplexität braucht. Das 5-Stufenmodell hilft beim Vergleich mit anderen möglichen Formen des Organisierens.

Kulturentwicklungsprozesse sind langsame und nicht steuerbare Prozesse, die viel Geduld und Beharrlichkeit erfordern. Eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen von Kulturentwicklungsprozessen ist unserer Erfahrung nach, dass Führungsteammitglieder bereit sind, die

Interessen des „eigenen Silos“ zugunsten gemeinsamer, übergreifender Ziele zurückzustellen. Gerade zu Beginn eines solchen Prozesses gibt es in der Regel viele Ambivalenzen, die offen bearbeitet werden müssen. Darüber hinaus ist es gerade am Anfang wichtig, zu ambitionierte Ergebniserwartungen zu enttäuschen: Ein Kulturwandel wird keine schnellen Ergebnisse erzielen und viele Emotionen hochspülen. Wie können wir die Aufmerksamkeit und Energie für den Veränderungsprozess langfristig aufrechterhalten, ohne dass uns auf halber Strecke die Luft und Lust ausgeht, zum Beispiel, wenn Widerstände oder schwierige widersprüchliche Führungsfragen aufgeworfen werden? Dafür ist es hilfreich, etablierte Muster im Umgang mit Veränderungen zu hinterfragen: Wie lange braucht es bei uns, bis eine Veränderungsinitiative „begraben“ wird? Wie lange müsste dieser Prozess durchhalten, bis er überhaupt ernst genommen wird? Was können wir tun, damit wir dieses Mal einen Unterschied machen? Und auch umgekehrt kann man fragen: Was müssten wir tun, damit alles beim Alten bleibt?

## Literatur

*Gebauer, A. (2017): Kollektive Achtsamkeit organisieren. Strategien und Werkzeuge zur Entwicklung einer produktiven Risikokultur. Schaeffer-Poeschel*

*Weck, K. E.; Sutcliffe, K. (2003): Managing the unexpected. Wiley*

# Sicheres und gesundes Verhalten positiv verstärken – Die Methode Verhaltensorientierte Arbeitssicherheit (BBS)

Prof. Dr. Christoph Bördlein (Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt)

## Arbeitssicherheit als Negativ-Thema

Arbeitssicherheit ist als Thema nicht gerade attraktiv. Der durchschnittliche Beschäftigte kommt mit der Arbeitssicherheit normalerweise nur in Kontakt, wenn ein Unfall passiert ist oder wenn es darum geht, scheinbar sinnlose Vorschriften durchzusetzen. Arbeitssicherheit wird im Betrieb thematisiert, wenn es zu einem Arbeitsunfall gekommen ist. Dann ist die Betroffenheit groß, man macht sich noch einmal bewusst, wie riskant die entsprechende Tätigkeit war oder man schüttelt den Kopf darüber, wie der bzw. die verunfallte Kollege bzw. Kollegin sich nur so verhalten konnte. Früher oder später ist der Unfall jedoch „abgehakt“ und man ist froh, sich nicht länger mit dem Thema auseinandersetzen zu müssen. Eine andere Gelegenheit, bei der über Arbeitssicherheit gesprochen wird, ist die Durchsetzung von Vorschriften der Arbeitssicherheit. Der Autor konnte das selbst bei einem früheren Arbeitgeber erleben: Bei der Gefährdungsbeurteilung wurde festgestellt, dass ein Treppengeländer zu niedrig war. Bislang war nie etwas passiert, nun aber musste eine Konstruktion gefunden werden, mit der die nötige Höhe des Geländers erreicht werden konnte. Bis dahin musste um das Geländer eine Behelfskonstruktion errichtet werden. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Haus kommentierten diese Aktion sogleich: Bislang war noch niemand übers Geländer gefallen und überhaupt müsse man wohl sehr ungeschickt sein, um das fertigzubringen, das bisherige Geländer sei ja wohl – gefühlt – ausreichend hoch. Letztlich half nur das Argument, dass die gefühlte Höhe des Geländers der Staatsanwaltschaft im Falle eines Sturzes gleichgültig sein dürfte. Auch in diesem Fall waren beide Seiten – die Leute von der Arbeitssicherheit und die anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – froh, als das Thema endlich „abgefrühstückt“ war.

Über Arbeitssicherheit wird im Betrieb üblicherweise nur in einem negativen, unangenehmen Kontext gesprochen. Unangenehme Erlebnisse führen zu Vermeidungsverhalten: Wenn es der äußere Druck nicht erforderlich macht, vermeidet man lieber, über dieses Thema zu sprechen oder nachzudenken.

Solche Aspekte des „Redens und Denkens“ über Arbeitssicherheit werden in der Literatur unter der Überschrift „Sicherheitskultur“ oder „Sicherheitsklima“ behandelt

(Guldenmund, 2000; Zohar, 1980). Die Begriffe sind jedoch nur äußerst vage definiert. Letztlich versteht man darunter die Wahrnehmungen, Gedanken und Handlungen der Belegschaft in Bezug auf die Arbeitssicherheit. Ein gutes Sicherheitsklima beinhaltet, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Vorgesetzten als besorgt um die Sicherheit wahrnehmen, dass sie meinen, bei Gefährdungen werde schnell etwas unternommen usw. Das Sicherheitsklima hängt mit der allgemeinen Organisationskultur zusammen. Firmen mit einem guten Sicherheitsklima haben meist auch eine gute, eher wertschätzende Organisationskultur und weniger Arbeitsunfälle. Allerdings ist unklar, ob ein gutes Sicherheitsklima bewirkt, dass es weniger Arbeitsunfälle gibt oder aber, ob die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einem Betrieb, der allgemein viel für die Arbeitssicherheit tut und auch deswegen nur wenige Arbeitsunfälle hat, meinen, dass sie ein gutes Sicherheitsklima haben (Beus, Payne, Bergman und Arthur, 2010; Clarke, 2006; Larsson Tholén, Pousette und Törner, 2013).

Unabhängig davon, ob ein gutes Sicherheitsklima weniger Unfälle bewirkt oder weniger Unfälle dazu führen, dass das Sicherheitsklima als gut eingeschätzt wird: Ein besseres Sicherheitsklima wäre sicherlich in vielen Betrieben wünschenswert.

Das Sicherheitsklima oder die Sicherheitskultur eines Unternehmens ist, ganzheitlich betrachtet (Geller, 2001b), die Summe des offenen und verdeckten Verhaltens der Belegschaft in Bezug auf die Arbeitssicherheit. Offenes Verhalten ist das, was die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen tun (sicher oder riskant arbeiten) und sagen (auf Gefahren hinweisen, einen Verbesserungsvorschlag machen usw.). Verdecktes Verhalten ist das, was die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen denken und fühlen (wie sicher ihre Arbeit ist, ob sie glauben, durch ihr Verhalten etwas für die Arbeitssicherheit bewirken zu können usw.).

Wie erreicht man ein gutes Sicherheitsklima? Indem man das Sicherheitsbewusstsein aller Mitarbeitenden und Verantwortlichen im Unternehmen erhöht, lautet oft die Antwort. Doch Sicherheitsbewusstsein kann man nicht herbeireden, nicht einpauken, nicht erzwingen. Auch wenn man es in vielen Unternehmen immer wieder auf diese Weise versucht, es hilft nicht viel, den Beschäftigten die



schlimmen Folgen eines Arbeitsunfalls vor Augen zu führen (Lewis, Watson, Tay und White, 2007). Die Mitarbeiter sind geschockt und achten vielleicht eine Weile mehr auf die Sicherheit. Langfristig ändert sich jedoch kaum etwas. Ebenso hilft es wenig, den Vorgesetzten nur zu sagen, dass sie mehr auf die Sicherheit achten sollen und dass Sicherheit die „Top-Priorität“ im Unternehmen habe. Im täglichen Arbeiten herrschen andere Zwänge, die das unpopuläre Thema Arbeitssicherheit wieder in den Hintergrund drängen. Der Versuch, Arbeitssicherheit herbeizureden ist der falsche Ansatz: Es ist, so Scott Geller (2001a, S. 309), viel effizienter, Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen über das sichere Verhalten zum sicheren Denken zu bringen als zu versuchen, sie durch sicheres Denken zum sicheren Handeln zu bringen.

### **BBS als Ansatz zur Verbesserung des Sicherheitsklimas**

An dieser Stelle setzt die verhaltensorientierte Arbeitssicherheit – Behavior Based Safety (BBS) – an (Bördlein, 2015; Krause, 1997; McSween, 2003). BBS ist Teil der angewandten Verhaltensanalyse (applied behavior analysis). Die Wirkprinzipien von BBS (Sulzer-Azaroff und Lischoid, 1999) gelten nicht nur für den Bereich der Arbeitssicherheit, sondern für jegliche Versuche, das Verhalten von Menschen zu verändern:

Arbeitssicheres Verhalten muss so definiert werden, dass es beobachtet und gemessen werden kann. Das klingt einfacher als es tatsächlich ist. „Der Mitarbeiter achtet darauf, sich nicht zu verletzen“ ist zum Beispiel kein gut definiertes Verhalten.

Das Verhalten muss beobachtet werden. Dieser Bestandteil von BBS ist zentral und unterscheidet BBS von anderen Ansätzen. Zugleich ist das Beobachten auch der heikelste Aspekt von BBS. Gemeint ist aber folgendes: Sicheres Arbeiten muss bemerkt werden – nur dann kann es auch anerkannt werden.

Die Beschäftigten erhalten positives und konstruktives Feedback zu ihrem sicheren und riskanten Arbeitsverhalten. Nur durch Feedback kann sich Verhalten ändern (Thorndike, 1927). Feedback wirkt desto besser, je spezi-

fischer (auf das Verhalten bezogen) und unmittelbarer es erfolgt (Alvero, Bucklin und Austin, 2001).

Es werden verhaltensbezogene Ziele gesetzt, z. B. in Form von zu erreichenden „%-sicher“. Die Ziele sollen von den Mitarbeitern bzw. Mitarbeiterinnen durch ihr Verhalten erreichbar sein.

Es wird positive Verstärkung eingesetzt: Das sichere Verhalten soll zu Anerkennung, Wertschätzung und dem Wissen, es „richtig“ gemacht zu haben, führen.

BBS bewirkt – im Gegensatz zu dem, was ihm einige Kritiker bzw. Kritikerinnen vorwerfen – nicht nur eine Veränderung des offenen, äußerlich sichtbaren Verhaltens (Goulart, 2013 a, 2013b). Die Effekte von BBS generalisieren (Ludwig und Geller, 1997): Auch Verhalten, das gar nicht beobachtet wurde, verändert sich. Die Beschäftigten verhalten sich auch in anderen Situationen und sogar außerhalb der Arbeit sicherer. Es werden mehr Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitssicherheit gemacht und mehr Beinahe-Unfälle berichtet (McSween, 2003). Allgemein wird mehr über Arbeitssicherheit geredet und nachgedacht. Arbeitssicherheit wird zu einem Thema, das nicht nur negativ und reaktiv, sondern positiv und proaktiv behandelt wird. Die Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen beschäftigen sich freiwillig und (vergleichsweise) gerne mit dem Thema „Wie können wir die Sicherheit bei uns verbessern?“.

Das geschieht nicht automatisch. In einem gut durchdachten BBS-System definieren die Beschäftigten z. B. selbst das Verhalten, das dazu führt, dass sie in ihrem Bereich sicherer arbeiten können. Allein dadurch ist schon viel für die Sicherheit gewonnen. Beispielsweise fiel den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen eines Betriebes mit BBS-System beim Definieren sicherer Verhaltensweisen auf, dass sie eine bestimmte Tätigkeit gar nicht sicher ausführen konnten, weil die Arbeit so organisiert war, dass sie sich notwendigerweise in Gefahr brachten (unter eine schwebende Last treten mussten). Das Problem wurde weitergemeldet und konnte bald gelöst werden. Oft sind es die Beschäftigten selbst, die sich gegenseitig beobachten. Dadurch nutzt man den sogenannten Beobachter-Effekt (Alvero und Austin, 2004). Wer das sichere Verhalten anderer (systematisch) beobachtet, ver-

hält sich selbst auch sicherer. Feedback erfolgt so, dass niemand bloßgestellt wird, entweder unter vier Augen auf gleicher Ebene von Beschäftigtem zu Beschäftigtem oder aber nur zusammengefasst und anonymisiert über viele Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen und viele Beobachtungen in Form einer Sicherheitsgrafik. Ziele werden von den Mitarbeitern selbst festgelegt. Selbstgewählte Ziele führen zu einer besseren Identifikation und letztlich dazu, dass nicht nur das konkrete Ziel angestrebt wird, sondern allgemein das Verhalten sicherer wird (Fellner und Sulzer-Azaroff, 1985).

BBS ist oft der Einstieg in eine Veränderung der Betriebskultur hin zu einer „Führung durch positive Verstärkung“ (Daniels und Daniels, 2004). Verhalten, das gut für den Betrieb ist (sicheres Verhalten, produktives Verhalten, qualitätsbewusstes Verhalten, kreatives Verhalten) soll systematisch anerkannt werden, nicht nur durch Geld, sondern vor allem durch „soziale positive Verstärkung“. Die Beschäftigten sollen erleben können, dass ihre Arbeit wirklich wertgeschätzt wird. Der Betrieb soll sich weg von einer Kultur des Misstrauens und der Schuldzuweisungen hin zu einer Kultur der Anerkennung und Wertschätzung entwickeln. Dieser Kulturwandel im Betrieb erfolgt nicht allein aufgrund der Entscheidung, künftig anders miteinander umgehen zu wollen. Er ergibt sich infolge des Beobachtungs- und Feedbackprozesses, welcher Bestandteil jeder verhaltensanalytisch fundierten Maßnahme zur Veränderung des Verhaltens in Organisationen (Organizational Behavior Management, OBM) ist. BBS ist somit ein (wichtiger) Teil des OBM, der angewandten Verhaltensanalyse im Umfeld von Firmen, Behörden, Vereinen und anderen Organisationen. Das OBM beschäftigt sich allgemein mit der Frage, wie sich das Verhalten von Mitarbeitern (und Vorgesetzten) auf die Organisationen auswirkt und wie die Bedingungen in den Organisationen auf das Verhalten der darin Beschäftigten zurückwirken (Wine und Prichard, 2018).

### „Richtiges“ BBS verlangt viele Kompetenzen

Die oben genannten fünf Wirkprinzipien von BBS (Definieren, Beobachten, Feedbackgeben, Zielesetzen, positiv Verstärken) stellen ein einfaches Grundgerüst dar. Die Ausführung verlangt von den Verantwortlichen im Betrieb viele Kompetenzen. Neben einem vertieften Verständnis für die verhaltensanalytischen Grundlagen von BBS

sind das vor allem kommunikative und organisatorische Kompetenzen sowie Kenntnisse der rechtlichen Rahmenbedingungen. BBS umfasst alle Teile des Unternehmens, vom Vorstand bis zum Produktionsmitarbeiter. Am Anfang muss immer die informierte Bereitschaft der Betriebsleitung stehen, sich auf alle mit BBS zusammenhängenden Veränderungen einzulassen. Die Absicht, BBS-Prinzipien umsetzen zu wollen, muss frühzeitig in die Firma kommuniziert werden. Es empfiehlt sich, immer von Anfang an die Mitarbeitervertretung einzubeziehen und auf Augenhöhe zu beteiligen. Betriebsräte können zu erbitterten Gegnern von BBS werden, wenn Sie dadurch Mitarbeiterrechte bedroht sehen (Krause und Hidley, 1993). Sie können aber auch zu vehementen Verfechtern von BBS werden, wenn Sie bemerken, dass BBS den Beschäftigten Möglichkeiten zur Gestaltung der Prozesse der Arbeitssicherheit in die Hand gibt. Wohlverstandenes BBS ist ein fast basisdemokratisches Unterfangen. Auch bei der Einführung und im Betrieb von BBS können viele Fehler gemacht werden, die sich vermeiden lassen, wenn man die Erkenntnisse jahrzehntelanger Forschung und Praxis kennt und berücksichtigt.

### Literatur

*Alvero, A. M.; Austin, J. (2004): The effects of conducting behavioral observations on the behavior of the observer. Journal of Applied Behavior Analysis, 37(4), 457-468*

*Alvero, A. M.; Bucklin, B. R.; Austin, J. (2001): An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985 - 1998). Journal of Organizational Behavior Management, 21(1), 3-29*

*Beus, J. M.; Payne, S. C.; Bergman, M. E.; Arthur, W. (2010): Safety climate and injuries: An examination of theoretical and empirical relationships. Journal of Applied Psychology, 95(4), 713-727*

*Bördlein, C. (2015): Verhaltensorientierte Arbeitssicherheit – Behavior Based Safety (BBS) (2. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag*

*Clarke, S. (2006): The relationship between safety climate and safety performance. Journal of Occupational Health Psychology, 11(4), 315-327*



- Daniels, A. C.; Daniels, J. E. (2004): Performance Management: Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness. Atlanta, GA: Aubrey Daniels International*
- Fellner, D.J.; Sulzer-Azaroff, B. (1985): Occupational safety: Assessing the impact of adding assigned or participative goal-setting. Journal of Organizational Behavior Management, 7(1/2), 3-24*
- Geller, E. S. (2001a): Actively caring for occupational safety. In C. M. Johnson, W. K. Redmon und T. C. Mawhinney (Hrsg.), Handbook of Organizational Performance. Behavior Analysis and Management (S. 303-326). New York: Harworth Press*
- Geller, E. S. (2001b): A total safety culture: From a corporate achievement to a global vision. Behavior and Social Issues, 11(1), 18-20*
- Goulart, C. (2013 a): Response to the criticisms of Behavior Based Safety (BBS). OBM Network News, 27(2), 4-11*
- Goulart, C. (2013b): Response to the criticisms of Behavior Based Safety (Part II). OBM Network News, 27(3), 1-9*
- Guldenmund, F. W. (2000): The nature of safety culture: A review of theory and research. Safety Science, 34(1-3), 215-257*
- Krause, T. R. (1997): The Behavior-Based Safety Process. New York: John Wiley & Sons*
- Krause, T. R.; Hidley, J. H. (1993): Implementing the behavior-based safety process in a union environment. Professional Safety, 38(6), 26-31*
- Larsson Tholén, S.; Pousette, A.; Törner, M. (2013): Causal relations between psychosocial conditions, safety climate and safety behaviour. Safety Science, 55(1), 62-69*
- Lewis, I.; Watson, B.; Tay, R.; White, K. M. (2007): The role of fear appeals in improving driver safety: A review of the effectiveness of fear-arousing (threat) appeals in road safety advertising. International Journal of Behavioral Consultation and Therapy, 3(2), 203-222*
- Ludwig, T. D.; Geller, E. S. (1997): Assigned versus participative goal setting and response generalisation. Journal of Applied Psychology, 82(2), 253-261*
- McSween, T. E. (2003): The Values-Based Safety Process. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons*
- Sulzer-Azaroff, B.; Lischeid, W. E. (1999): Assessing the quality of behavioral safety initiatives. Professional Safety, 44(4), 31-36*
- Thorndike, E. L. (1927): The law of effect. The American Journal of Psychology, 39, 212-222*
- Wine, B.; Pritchard, J. K. (Eds.). (2018): Organizational Behavior Management: The Essentials. Orlando, FL: Hedgehog Publishers*
- Zohar, D. (1980): Safety climate in industrial organizations. Journal of Applied Psychology, 65(1), 96-102*

# Arbeit sicher organisieren und gesund ausführen – Was haben betriebliche Präventionskulturtypen damit zu tun?

Dr. Britta Schmitt-Howe (BAuA)

Sicherheitswidriges Verhalten verweist häufig auf eine kritische Ausprägung der Präventionskultur im Betrieb. Doch ist dies bei Weitem nicht der einzige Indikator für Handlungsbedarf. Dass Beschäftigte die Erfordernisse sicheren und gesundheitsgerechten Verhaltens außer Acht lassen, ergibt sich vielmehr häufig auch aus Versäumnissen der Führung beispielsweise in der Arbeitsvorbereitung, der Gefährdungsbeurteilung oder der Sicherheitskommunikation. Im Folgenden möchte ich über ein Forschungsprojekt zu Präventionskultur der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) berichten, das vorwiegend auf Interviews mit Führungskräften und Experten bzw. Expertinnen beruht. Dabei werde ich zuerst (1) den konkreten Anlass der BAuA-Forschung zur Präventionskultur beschreiben, dann (2) Ziele, Design und Betriebsauswahl des Projekts offenlegen und (3) die empirisch ermittelten Präventionskulturtypen unter Angabe von deren geschätzter Häufigkeit vorstellen. Im Anschluss daran soll es (4) um das Verhältnis des BAuA-Ansatzes zur gemeinsamen Kampagne „kommitmentsch“ der gesetzlichen Unfallversicherung gehen, bevor ich abschließend (5) auf mögliche Ansprache-Konzepte für die Beratung der Betriebe sowie auf Entwicklungsmöglichkeiten der Präventionskultur je nach Typ zu sprechen komme.

## 1 Anlass der BAuA-Forschung: mangelnde Compliance vor allem in KMU

Wie ein Vergleich der Daten der GDA-Betriebsbefragung<sup>1</sup> aus 2015 und 2011 zeigt, gibt ein gleichbleibender Anteil von etwas mehr als der Hälfte aller Betriebe zwar an, eine Gefährdungsbeurteilung zumindest einmal durchgeführt zu haben (2015: 52,4 %; 2011: 50,9 %). Die Anteilswerte verteilen sich aber sehr ungleich auf die Betriebsgrößenklassen (vgl. Schmitt und Hammer, 2015): Während nur 42,4 % (2011: 41,4 %) der Kleinstbetriebe mit bis zu 9 Beschäftigten angeben, eine Gefährdungsbeurteilung durchgeführt zu haben, tun dies unter den Betrieben

mit 10-49 Beschäftigten bereits 70,5 % (2011: 70,3 %), unter den Betrieben mit 50-250 Beschäftigten 90,8 % (2011: 89,9 %) und unter den Betrieben mit mehr als 250 Beschäftigten fast alle, d.h. 98,1 % (2011: 98,0 %).

Die überwältigende Mehrzahl (99,3 %) aller Betriebe in Deutschland sind nach Angaben des Statistischen Bundesamtes kleine und mittlere Unternehmen (KMU).<sup>2</sup> Sie beschäftigen 60,8 % der Erwerbsbevölkerung. Gerade die Präventionskultur dieser Betriebe scheint vielfach nicht in einer Weise ausgeprägt zu sein, die die regelmäßige Durchführung der Gefährdungsbeurteilung zur Alltagsroutine gemacht hätte. Die Umsetzungsquote der Gefährdungsbeurteilung bleibt deshalb insgesamt hinter den Erwartungen zurück. Der Befund mangelnder betrieblicher Compliance insbesondere mit dieser, aber auch mit anderen Anforderungen des fast 25 Jahre alten Arbeitsschutzgesetzes veranlasste die BAuA, in einem Forschungsprojekt danach zu fragen, welche handlungsleitenden Orientierungsmuster die Ausgestaltung von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit in deutschen Betrieben stattdessen dominieren.

## 2 Ziele, Design und Betriebsauswahl des BAuA-Forschungsprojekts „Formen von Präventionskultur in deutschen Betrieben“

Um die Art und Weise zu rekonstruieren, wie Betriebe unterschiedlicher Größe und Branche mit Fragen von Sicherheit und Gesundheitsschutz umgehen, wurden insgesamt 50 (Gruppen-) Interviews in Betrieben geführt. Bei der Auswertung konnte diese Materialfülle nur durch eine Methodentriangulation aus dokumentarischer Methode und Grounded Theory bewältigt werden (vgl. dazu Schmitt-Howe, 2018). Im Vordergrund stand dabei nicht das „Was getan wird“, sondern „Wie darüber gesprochen wird“. Aus diesem „Wie?“ des Sprechens von Fach- und Führungskräften über den Umgang mit Sicherheit und

<sup>1</sup> Bei der GDA-Betriebsbefragung handelt es sich um eine ca. im Fünf-Jahres-Abstand durchgeführte repräsentative Befragung von 6.500 Betrieben zum Arbeitsschutz im Rahmen der „Dach-Evaluation“ der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Finanziert wird die Befragung zu gleichen Teilen vom Bundesarbeitsministerium, den Ländern und der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung e. V. (DGUV).

<sup>2</sup> Statistisches Bundesamt (2017). Statistik für kleine und mittlere Unternehmen Deutschland, Tätige Personen, Unternehmensgröße in %. GENESIS-ONLINE. (Beim Tabellenabruf bitte Zeit auf 2017 einstellen) <https://www-genesis.destatis.de/genesis//online?operation=table&code=48121-0001&bypass=true&levelindex=0&levelid=1643095837075#abreadcrumb>

Gesundheit bei der Arbeit wurde auf die jeweilige betriebliche Präventionskultur geschlossen.

Den Begriff Präventionskultur hat das BAuA-Forschungsteam in Anlehnung an Edgar Schein und Gabriele Elke und in Auseinandersetzung mit eigenständigen Theoriesträngen der Sicherheitskulturforschung<sup>3</sup> definiert, und zwar als „die Gesamtheit gemeinsamer Werte- und Normvorstellungen in einer Organisation sowie geteilter Denk-, Problemlösungs- und Verhaltensmuster, die sich auf den Umgang mit Fragen der Sicherheit und/oder Gesundheit sowie die Bewältigung von entsprechenden Herausforderungen beziehen (Elke, 2015, S. 91).“ Analog zu Scheins Begriff von Organisationskultur wurde der Kern dieses Konzepts von Präventionskultur, in den geteilten Denk- und Problemlösungsmustern gesehen. Das Hauptinteresse unserer Forschung galt also den impliziten Annahmen, die hinter den alltäglichen Handlungspraxen liegen. Diese sollten durch Interviews erhoben werden.

Methodisch wurden die Befragungen als problemzentrierte Interviews (PZI) nach Witzel (2000) gestaltet, wobei das gesamte Instrumentarium des PZI zum Einsatz kam, d. h. ein Vorab-Kurzfragebogen zu Eckdaten des Betriebes, ein Gesprächsleitfaden mit den Themenblöcken a) Arbeitsschutzstrukturen, b) betriebliche Prozesse, c) Kommunikation und d) Motivation, die digitale Tonaufnahme als Grundlage für die Erstellung von Transkripten und das „Postsriptum“. Mit dem zuletzt genannten Instrument wurden Notizen zur Gesprächsatmosphäre, der Beziehung zwischen Interviewerin und Interviewtem sowie besondere Umstände festgehalten. An geeigneten Stellen des Interviews war es zudem möglich, durch immanentes Nachfragen narrative oder beschreibende Gesprächspassagen herauszufordern bzw. zu verlängern. Der Gesprächsleitfaden wurde insgesamt flexibel gehandhabt und der alltägliche Umgang mit Fragen der

Arbeitssicherheit voraussetzungslos in den Mittelpunkt des Gesprächs gestellt. Für die Erhebungen spielte es also keine Rolle, ob insbesondere Klein- und Kleinstbetrieben die gesetzlichen Anforderungen im Arbeitsschutz überhaupt kannten, ob also anzunehmen war, dass sie sich an formellen Regeln abarbeiteten oder nicht.

Das Sampling, d. h. die Auswahl der Betriebe, erfolgte nach dem Prinzip des antizipierten maximalen Kontrasts (Strauss und Corbin 1996, S. 157). Um diese maximalen Kontraste erheben zu können, wurde ein Sampling-Schema erstellt, das auf Sekundärauswertungen der GDA-Betriebsbefragungen<sup>1</sup> 2011 und 2015 beruhte (vgl. Abbildung 1). Für dieses Schema wurde angenommen, dass implizite Annahmen und das alltägliche Sicherheitshandeln mit Art und Intensität der auftretenden Gefährdungen und damit sowohl mit Branchenzugehörigkeit, als auch mit Betriebsgröße variieren würden. Entlang der zwei Dimensionen „Offensichtlichkeit von Gefährdungen“ und „Intensität der Compliance-Anforderungen“ wurden Branchengruppen deshalb vier Quadranten zugeordnet und jeder Quadrant in einen „Halb-Quadranten“ für Betriebe mit bis zu bzw. über 50 Beschäftigte aufgeteilt. Die Grenze von 50 Beschäftigten wurde gewählt, weil die Sekundärauswertungen der GDA-Betriebsbefragungen gezeigt hatten, dass alle Parameter einer gesetzeskonformen Umsetzung von Kernanforderungen des betrieblichen Arbeitsschutzes ab einer Betriebsgröße von 50 Beschäftigten beträchtlich zunehmen und sich deutlich vom Umsetzungsstand kleinerer Betriebe in diesem Feld absetzen. Abbildung 1 gibt das anhand dieser Überlegungen aufgestellte Sampling-Schema wieder und zeigt zugleich die Anzahl der in den vier Quadranten geführten Interviews.

Dass allein Fach- und Führungskräfte befragt wurden, die auf Entscheidungen zu Sicherheit und Gesundheit in ihren Unternehmen jeweils maßgeblichen Einfluss haben, ergab sich aus der an Schein orientierten Vorüberlegung, dass Organisationskultur in ihren Gestaltungsimpulsen und ihrer Dynamik mitunter nur in den Machtzentren von Organisationen, d. h. bei Unternehmensgründern bzw. Unternehmensgründerinnen und einflussreichen Managern bzw. Managerinnen beobachtet werden kann (vgl. Schein, 2010 [1992], S. 111).

**Abbildung 1:** Sampling-Schema und Anzahl der geführten Interviews in Betrieben </>50 Beschäftigte

<sup>3</sup> Der Begriff „Sicherheitskultur“ (safety culture) taucht Kim et al. (2016) zufolge in der Literatur zum ersten Mal nach der Reaktorkatastrophe von Tschernobyl 1986 auf. Diesen verwendet die Internationale Atomenergiebehörde (IAEA) im selben Jahr in ihrem Bericht, um zu beschreiben, wie das Denken und das Verhalten von Menschen innerhalb einer Organisation mit zu dem Größten Anzunehmenden Unfall (GAU) beigetragen hat. Zuletzt haben verschiedene Reviewartikel einen Überblick über die seither stark angewachsene Literatur zu Sicherheitskultur gegeben (exemplarisch: Fahlbruch und Förster, (2010).

		Offensichtlichkeit von Gefährdungen	
		geringer	höher
Compliance-Anforderungen (Verbraucher-, Umwelt-, Arbeitsschutz)	höher	Quadrant I Lebensmittelproduktion Gesundheitswesen (inkl. Apotheken)	Quadrant II Bau, Energie und Abfallwirtschaft, Chemie-, Papier- und Automobilindustrie, Land- und Forstwirtschaft
<b>Anzahl Interviews</b>		$6 < 50 + 7 > 50 = \Sigma = 13$	$9 < 50 + 11 > 50 = \Sigma = 20$
	geringer	Quadrant IV IT-, Finanz- und Immobilien-Dienstleistungen, Einzelhandel (exkl. Apotheken) und Gast- gewerbe	Quadrant III Logistik, Transport und Verkehr
<b>Anzahl Interviews</b>		$5 < 50 + 7 > 50 = \Sigma = 12$	$2 < 50 + 3 > 50 = \Sigma = 5$
Gesamtzahl Interviews = 50			

Wer für Sicherheit und Gesundheitsschutz die einflussreichen Managerinnen und Manager, also diejenigen betrieblichen Akteure sind, die die Ausgestaltung von Präventionskultur maßgeblich mitgestalten, hat das BAuA-Forschungsteam v. a. mit Blick auf das Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) festgelegt, das in §11 eine Mitgliedschaft im vierteljährlich tagenden Arbeitsschutzausschuss (ASA) für den Arbeitgeber oder seine Vertretung, die Betriebsärztin oder der Betriebsarzt, die Fachkraft für Arbeitssicherheit und zwei Betriebsratsmitglieder vorsieht. In größeren Betrieben sollte dieser Personenkreis in Gruppeninterviews befragt werden. In kleineren Betrieben fanden Einzelinterviews mit der Inhaberin bzw. dem Inhaber statt.

### 3 Präventionskulturtypen und ihre geschätzte Häufigkeit

#### 3.1 Sinndimension „Gefährdungsrahmung“

Die Auswertung der Interviews – darunter 28 Gruppen- und 22 Einzelinterviews – zielte in erster Linie auf die Rekonstruktion dessen, was im jeweiligen Betrieb als angemessener Umgang mit Gefährdungen galt und gilt. Im Kern ging es dabei um die Frage, welche Bedingungen für die Befragten gegeben sein müssen, damit sie Gefährdungen als der Prävention zugänglich annehmen. Dieses Orientierungsproblem hat das BAuA-Forschungsteam als „Gefährdungsrahmung“ bezeichnet.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Der Begriff nimmt Bezug auf die Rahmenanalyse von Erving Goffman (1967), der diejenigen Interpretationsschemata als „Rahmen“ bezeichnet, die für soziale Ereignisse sowie die Art der Anteilnahme an diesen generellen Situationsdefinitionen liefern. Gefährdungen oder genauer: den durch Gefährdungen potenziell eintretenden Schadensereignissen einen „Rahmen“ zu geben, stellte für alle Fälle des vorliegenden Projekts ein zentrales Orientierungsproblem dar.

Wie die empirischen Befunde gezeigt haben, kann es für dieses Orientierungsproblem verschiedene Lösungen geben: Die „Gefährdungsrahmung“ kann darin bestehen, sich auf die persönliche Eignung (der Beschäftigten) zu verlassen (eignungsbezogene Ausprägung). Ein weiterer empirisch nachweisbarer betrieblicher Strategieansatz ist die Unterteilung potenzieller Schadensereignisse in vermeidbare und unvermeidliche, wobei tendenziell nur die häufig vorkommenden oder offensichtlichen Probleme als vermeidbar gelten. In der Regel wird ein Bodensatz an Arbeitsunfällen als unabänderlich angenommen (fragmentarische Ausprägung). Und eine dritte, besonders wegweisende, aber nur von den wenigsten Betrieben bisher genutzte Option besteht darin, auf einen permanenten Lern- und Verbesserungsprozess zu setzen (dynamische Ausprägung).

Während sich der eignungsbezogene Orientierungsrahmen ausschließlich in Kleinbetrieben bis 50 Beschäftigte findet, bleibt der dynamische Orientierungsrahmen größeren Betrieben ab 250 Beschäftigten vorbehalten. Die fragmentarische Gefährdungsrahmung lässt sich in allen Betriebsgrößenklassen finden. Was die Branchenzuordnung betrifft, sind alle drei Orientierungsrahmen sowohl in Hochrisiko-, als auch in überwiegend durch Büroarbeit geprägten Branchen, in Umwelt oder Verbraucherschutz sensiblen Bereichen ebenso wie in Gewerbebranchen mit geringen Compliance-Anforderungen anzutreffen. In qualitativen Sample konnten vier Fälle der dynamischen Gefährdungsrahmung zugeordnet werden, 38 Fälle der fragmentarischen und zwölf Fälle der eignungsbezogenen.

Für das grundlegende Orientierungsproblem, unter welchen Bedingungen Prävention überhaupt für möglich gehalten werden kann, finden Betriebe mit den drei beispielhaft gezeigten Ausprägungen für sich Lösungen. Die zugrunde liegende Sinndimension „Gefährdungsrahmung“ stellt eine Art Basistypik dar. Mehrdimensional wurde die Typologie jedoch erst anhand von zwei weiteren Sinndimensionen, die bei der Auswertung entdeckt wurden:

### 3.2 Sinndimension Interaktionsfokus

Die Sinndimension „Interaktionsfokus“ beantwortet die Frage, ob Maßnahmen des betrieblichen Arbeitsschutzes vorrangig in der internen Auseinandersetzung mit den Beschäftigten oder durch Orientierung an Externen,

d. h. an den Aufsichtsdiensten, externen Beraterinnen bzw. Beratern, oder am Gesetz entwickelt werden. Mit der Zuordnung von Fällen zu diesen beiden Ausprägungen der Kategorie „Interaktionsfokus“ soll nicht ausgedrückt werden, ein Fall mit dem Interaktionsfokus „Integration“ betreibe keinerlei „Adaption“ an Externe und umgekehrt. Die Zuordnung beantwortet lediglich die Frage, welche der beiden Richtungen der Interaktion stärker genutzt wird, um den betrieblichen Arbeitsschutz auszugestalten. Das heißt aber nicht, dass die andere Form der Interaktion überhaupt nicht stattfindet. In der Regel wird ein Unternehmen bei der Ausgestaltung von Sicherheit und Gesundheit vielmehr immer mit Internen und Externen interagieren.

Für die Typenbildung relevant war innerhalb der Ausprägung „Externe Adaption“ die Positionierung zwischen den Polen „Rechtskonformität“ (R) und „unternehmerische Souveränität“ (S). Letztere verweist darauf, dass auch im Arbeitsschutz nicht die Adaption an staatliche Stellen, sondern allenfalls an Mitbewerber oder Kunden im Vordergrund steht. Sofern Kleinbetriebe über eine sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung verfügen, kann der Schwerpunkt der Ausrichtung im Arbeitsschutz auch in der Adaption an diese Arbeitsschutzexperten bzw. Arbeitsschutzexpertinnen, andere Gesundheitsberater bzw. Gesundheitsberaterinnen oder Multiplikatoren bestehen. Dies wurde zusammengefasst in der Ausprägung „Mittler“ (M).

Innerhalb der Ausprägung „Interne Integration“ ging es um die konkrete Ausgestaltung der Interaktion im Sinne basaler (BP) oder erweiterter Partizipationsmöglichkeiten (EP), die den Beschäftigten eingeräumt werden, d. h. zwischen bloßer Information oder gezielter Konsultation der Beschäftigten sowohl in Fragen der wahrgenommenen Belastungen, als auch in Fragen der Gestaltung von Sicherheit und Gesundheitsschutz im Betrieb.

### 3.3 Sinndimension Arbeitsschutzverständnis

Die dritte zur Typenbildung herangezogene Sinndimension konnte anhand der im Betrieb geteilten Vorstellung davon rekonstruiert werden, worum es geht, wenn von Arbeitsschutz die Rede ist. Ausprägungen der Dimension „Arbeitsschutz-Verständnis“ fanden sich a) in einer fast ausschließlich technischen Herangehensweise (T), b) in

dem Verständnis, Arbeitsschutz umfasse technische, organisatorische und personenbezogene Aspekte (TOP), c) in dem Verständnis, bei Arbeitsschutzfragen handele es sich fast ausschließlich um Fragen des persönlichen Verhaltens (V) sowie d) in einem umfassenden Verständnis von Arbeitsschutz bzw. von Sicherheit und Gesundheit als einem weit gesteckten Feld aller bereits genannten Aspekte inklusive arbeitsbedingter psychischer Belastung plus betrieblicher Gesundheitsförderung (U). Ebenfalls vertreten war das Verständnis, Arbeitsschutz sei eine Frage des Managementsystems oder analog zu einem Managementsystem zu adressieren (M).

### 3.4 Systematische Relationen zwischen den Sinndimensionen

Diese drei hier kurz vorgestellten Sinndimensionen schälten sich allmählich durch permanenten Fallvergleich und reflektierende Interpretationen der Interviews heraus. In einem nächsten Schritt wurden die drei Sinndimensionen in ihren Relationen zueinander betrachtet. Dabei konnten fünf systematische Verbindungen zwischen der Sinndimension „Gefährdungsrahmung“ und den beiden Sinndimensionen „Interaktionsfokus“ und „Arbeitsschutz-Verständnis“ herausgearbeitet werden. Diese insgesamt fünf systematischen Ausprägungs-Kombinationen, die im empirischen Material identifiziert werden konnten, sind innerhalb der dreidimensionalen Typologie als sogenannte relationale Typen zu betrachten. Abbildung 2 liefert eine Übersicht zu den regelmäßigen Ausprägungskombinationen.

Abbildung 2: Regelmäßige Ausprägungs-Kombinationen der relationalen Typen

Relationaler Typ	Sinn-Dimension			
	„Gefährdungs-Rahmung“	„Interaktionsfokus“		„Arbeitsschutz-Verständnis“
		Interne Integration	Externe Adaption	
„Standardsetzer“ (Eigene Kultur)	Dynamisch (A)	erweiterte Partizipation (EP)	kaum extern; nur an eigene Standards (S)	Umfassend (U)
„Systematiker“ (Kennzahlen)	Fragmentarisch (B)	Basale Partizipation (BP)	an das Recht (R)	Systematischer- Management-Prozess (M)
„Fehlervermeider“ (Mensch im Zentrum)	Fragmentarisch (B)	Beides möglich (EP/BP)	kaum extern; nur an Leitbild unternehmerischer Souveränität (S)	Verhalten der Beschäftigten (V/BGF)
„Techniker“ (Priorität Technik)	Fragmentarisch (B)	Basale Partizipation (BP)	an das Recht (R)	Technische Ausstattung (T)
„Do-it-yourselfer“ (Selbstbezug)	Eignungsbezogen (C)	Erweiterte Partizipation (EP)	an Mediatoren wie Sifa/Betriebsarzt bzw. Betriebsärztin etc. (M)	Verhalten von Inhaber und Beschäftigten (V)



Im Folgenden werden die fünf Typen anhand ihrer typischen Merkmalskombinationen kurz beschrieben. Drei von diesen fünf Typen unterteilen sich jeweils in zwei Subtypen.

### Typ „Standardsetzer“ (Eigene Kultur)

Die typische Merkmalskombination, die den Orientierungsrahmen der „Standardsetzer“ ausmacht, besteht aus einer dynamischen Gefährdungsrahmung, die Sicherheit und Gesundheitsschutz als einen labilen Zustand begreift, der immer neu, und zwar durch permanente Analyse und permanentes Lernen verbessert werden muss, gepaart mit erweiterten Partizipationsmöglichkeiten, die den Beschäftigten eingeräumt werden, sowie einer geringen Neigung, sich über die eigenen (Konzern-) Standards hinaus an die Aufsichtsdienste oder das Regelwerk im Arbeitsschutz anzupassen. Die „Standardsetzer“ handeln in dem – zumeist auch berechtigten – Bewusstsein, dass sie mit ihren Standards im Arbeitsschutz weit über das gesetzlich Geforderte hinausgehen.

### Typ „Systematiker“ (Kennzahlen)

Für die „Systematiker“ kennzeichnend ist eine fragmentarische Gefährdungsrahmung, die nur einen Teil möglicher Gefährdungen für antizipierbar und damit für präventionsrelevant hält, in Verbindung mit einem internen Interaktionsfokus, der den Beschäftigten allerdings nur basale Partizipationsmöglichkeiten einräumt. Diese werden zur Teilnahme an Präventionsmaßnahmen oder zu sicherem Verhalten aufgefordert, aber i. d. R. nicht zur konkreten Ausgestaltung des Arbeitsschutzes konsultiert. Hinzu kommt ein formales Verständnis von Arbeitsschutz als einem systematisch, anhand von Kennzahlen zu kontrollierenden Managementprozess.

### Typ „Fehlervermeider“ (Mensch im Zentrum)

Der Orientierungsrahmen der „Fehlervermeider“ kombiniert eine ebenfalls fragmentarische „Gefährdungsrahmung“ mit einem internen Interaktionsfokus, der Beschäftigten im Subtypus „Verhalten ist alles“ basale bzw. im Subtypus „partizipative Fürsorge“ erweiterte Partizipationsmöglichkeiten eröffnet. Für „Fehlervermeider“

kann eine starke Orientierung am Leitbild unternehmerischer Souveränität festgestellt werden, die in ihren Augen durch den Arbeitsschutz tendenziell bedroht scheint. Komplettiert wird ihr Orientierungsrahmen durch ein Verständnis von Arbeitsschutz als einer Frage, die nahezu ausschließlich das Verhalten der Beschäftigten betrifft.

### Typ „Techniker“ (Priorität Technik)

Im Gegensatz dazu begreifen die „Techniker“ den Arbeitsschutz nahezu ausschließlich als eine Frage der technischen Ausstattung. Dieses Verständnis kommt in einer typischen Verbindung mit einem externen Interaktionsfokus, d. h. mit einer starken Ausrichtung am Vorschriften- und Regelwerk sowie einer fragmentarischen Gefährdungsrahmung vor. Der Subtypus „Musterschüler“ bezeichnet hier eine Gruppe von „Techniker“-Betrieben, die das Vorschriften- und Regelwerk durchweg positiv bewerten und von den Behörden allenfalls mehr Umsetzungshilfen fordern, während Betriebe, die man dem Subtypus „Kritiker“ zuordnen muss, zwar auch bestrebt sind, die Vorschriften zu erfüllen, das Vorschriften- und Regelwerk selbst aber für zu wenig mit anderen Rechtsgebieten harmonisiert, teilweise sogar für in sich widersprüchlich halten. Oftmals zeichnet diesen Subtypus eine Detailkenntnis der Regeln und Vorschriften aus, die beim Subtypus „Musterschüler“ deutlich weniger zu finden ist.

### Typ „Do-it-yourselfer“ (Selbstbezug)

Die „Do-it-yourselfer“ schließlich besitzen eine eignungsbezogene „Gefährdungsrahmung“, aufgrund derer sie tendenziell keine andere Prävention betreiben, als sich auf die eigene Eignung und die Eignung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verlassen. Allenfalls wird in die Fitness der Beschäftigten investiert und/oder durch kurze Hinweise bei der Arbeit versucht, die Sensibilität für Sicherheit und Gesundheitsschutz wach zu halten. Die Antizipation von Gefährdungen erfolgt i. d. R. aber nicht, da die „Do-it-yourselfer“ überzeugt sind, jede Arbeit sicher und gesund ausführen und durch geeignete Reaktion alle Gefährdungen in der Situation, in der sie auftauchen, selbst abwenden zu können. Diese Gefährdungsrahmung geht bei den „Do-it-yourselfern“, da es sich ausschließlich um Kleinbetriebe handelt, i. d. R. mit flachen Hierarchien einher sowie mit einem externen Inter-

aktionsfokus, d. h. einer starken Orientierung an externen Arbeitsschutzexperten bzw. Arbeitsschutzexpertinnen. In der Regel sind dies vor allem die Fachkraft für Arbeitssicherheit und/oder der Betriebsarzt, die allerdings als Externe im Durchschnitt nur alle zwei Jahre den Betrieb besuchen.

Den Arbeitsschutz verstehen die „Do-it-yourselfer“ als eine Frage, die ausschließlich das Verhalten – sowohl der zumeist mitarbeitenden Inhaber bzw. Inhaberinnen, als auch der Beschäftigten – betrifft. Der Subtyp „die Profis“ setzt im Rahmen seiner eignungsorientierten

Gefährdungsrahmung auf die Ausbildung seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die i. d. R. ihr Handwerk oder ihren Beruf grundständig erlernt haben und deshalb wissen sollten, was in puncto Sicherheit und Gesundheit zu beachten ist. Der Subtyp „die Entgrenzten“ hingegen setzt durchweg auf die Kreativität bzw. Flexibilität seiner Beschäftigten. In der Regel handelt es sich bei den „Entgrenzten“ um junge Kleinbetriebe in neuen Berufen oder um Start-ups in der Digitalwirtschaft. Abbildung 3 zeigt überblickartig, mit welchem Interaktionsfokus und welcher Gefährdungsrahmung für die einzelnen Typen gerechnet werden kann.

**Abbildung 3:** Verortung der Präventionskulturtypen im Schnittpunkt der Sinndimensionen Gefährdungsrahmung und Interaktionsfokus

		Gefährdungsrahmung: Betriebliche Sicherheitsstrategie setzt auf...		
		...permanenten Change-Prozess  (A) dynamisch	...Aufgreifen von Vordringlichem, das für vermeidbar gehalten wird  (B) fragmentarisch	...Eignung der Beschäftigten  (C) eignungsbezogen
Interaktionsfokus	Interne Integration	„Standardsetzer“ (Eigene Kultur)	„Fehlervermeider“ Mensch im Zentrum)	„Do-it-yourselfer“ (Selbstbezug)
	Externe Adaption		„Systematiker“ (Kennzahlen)  „Techniker“ (Priorität Technik)	

### 3.5 Quantitative Validierung und geschätzte Häufigkeit der Typen

Da im BAuA-Forschungsprojekt auch überprüft werden sollte, mit welcher Wahrscheinlichkeit die ermittelten Präventionskulturtypen wie häufig in der Grundgesamtheit aller Betriebe in Deutschland vorkommen schloss sich an die qualitative Forschungsphase eine quantitative Validierung an. Sie bestand darin, einzelne besonders typische Aussagen aus dem qualitativen Material in anonymisierter Fassung N = 375 arbeitsschutzverantwortlichen Betriebsangehörigen in einem Computer Assisted Telephone Interview (CATI) mit der Frage vorzulegen, inwieweit

sie den Items jeweils zustimmten. Eine Faktoranalyse hat dann statistisch gezeigt, welche Korrelationen zwischen den Zustimmungen zu einzelnen Aussagen besonders stark waren. Die fünf qualitativ rekonstruierten Typen wurden dadurch im Wesentlichen bestätigt.

Außerdem wurde die Schätzung zu ihrer Verteilung in der Grundgesamtheit aller Betriebe erheblich verbessert. Abbildung 4 zeigt die geschätzten prozentualen Anteile der fünf Präventionskulturtypen an allen Betrieben in Deutschland.



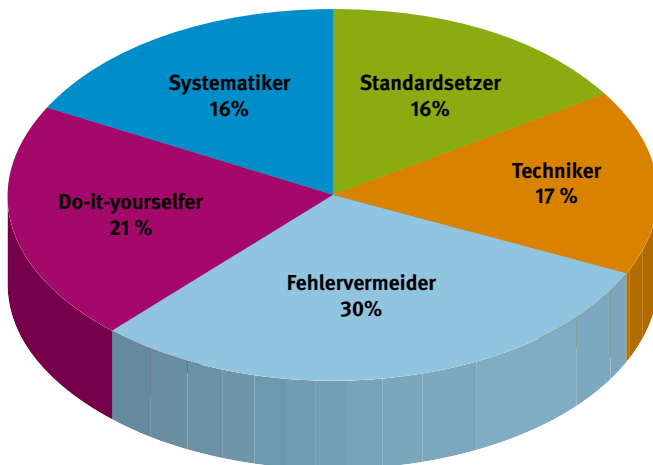


Abbildung 4: Geschätzte Anteile der Präventionskulturtypen an allen Betrieben

#### Schätzung auf Basis der nicht repräsentativen BAuA-Betriebsbefragung; N = 375

In der quantitativen Auswertung zeigte sich allerdings auch, dass die hinter dem aufwändigen Sampling-Schema liegende Erwartung, einzelne Präventionskulturtypen ließen sich möglicherweise bestimmten Branchen mit spezifischen Gefährdungs- und Compliance-Profilen zuordnen, überwiegend enttäuscht wurde. Allenfalls waren Typen zum Teil einer Betriebsgrößenklasse zuzuordnen. Zudem konnte festgestellt werden, dass die „Standardsetzer“ in Branchenquadrant I (Nahrungsmittelindustrie und Gesundheitswesen) häufiger und die „Do-it-yourselfer“ seltener vorkommen als im Durchschnitt aller Betriebe. Für den Dienstleistungs-Quadranten IV lässt sich hingegen ein erhöhtes Vorkommen des Typs „Fehlervermeider“ beobachten. Die beiden anderen Branchenquadranten (II verarbeitendes Gewerbe und III Logistik und Verkehr) entsprechen hingegen ziemlich genau der Verteilung in der Grundgesamtheit.

## 4 Verhältnis zur „kommitmentsch“-Kampagne

Aus den o. g. Forschungsergebnissen hat die BAuA anhand einer statistischen Faktorenanalyse zu typspezifischen Aussagen ein Schnelldiagnosetool Präventionskultur abgeleitet, das die „kommitmentsch“-Kampagne sinnvoll ergänzen kann, indem es zusätzlich zu den Verhaltensweisen und Strukturen, die das DGUV Stufenmodell abbildet, auch ermittelt, in welche Richtung grundlegende sicherheits- und gesundheitsbezogene Orientierungen und Werte insbesondere der Fach- und Führungskräfte eines Betriebes weisen. Dies kann Sinn machen, da diese Orientierungen häufig den betrieblichen Arbeitsschutzstrukturen und dem Alltagsverhalten zugrunde liegen. Die BAuA-Präventionskulturtypologie setzt auf dieser grundsätzlicheren Eben an: Orientierungen und Werte generieren Handlungen, führen zu einem bestimmten Verhalten und verfestigen sich häufig zu Strukturen.

Abbildung 5 zeigt, mit welchen BAuA-Kulturtypen für welche Betriebsgröße i. d. R. auf welcher Stufe des DGUV Stufenmodells gerechnet werden kann. Betriebe auf der Stufe „gleichgültig“ sind im BAuA-Sample nicht vorhanden, da solche Betriebe i. d. R. wohl nicht in ein Interview zum Arbeitsschutz eingewilligt hätten und keiner der ermittelten Präventionskulturtypen durchgängig als gleichgültig beschrieben werden kann.

Abbildung 5: BAuA-Präventionskulturtypen nach Betriebsgröße und DGUV-Entwicklungsstufe

Betriebsgröße \ DGUV-Stufe	gleichgültig	reagierend	regelgeleitet		proaktiv	wertschöpfend
250+ Beschäftigte	-	„Do-it-yourselfer“	Techniker	Systematiker	Fehlervermeider	Standardsetzer
50-249 Beschäftigte	-					
10-49 Beschäftigte	-					
1-9 Beschäftigte	-					

### 5 Ansprache-Konzepte für die Beratung und Kulturentwicklung je nach Typ

Das BAuA-Schnell-Diagnosetool Präventionskultur, das für betriebsinterne und -externe Präventionsfachleute erarbeitet wurde, ermöglicht erstens die betriebliche Standortbestimmung, d. h. die Zuordnung des eigenen oder eines kooperierenden Betriebs zu einem der fünf empirisch ermittelten Präventionskultur-Typen. Bei der Ermittlung des Status Quo werden die meisten Interessierten es aber nicht bewenden lassen. Deshalb werden zweitens auch Wege aufgezeigt, wie Veränderungsziele abgeleitet und drittens mit Kulturtyp spezifischen Vorgehensweisen erreicht werden können. Diese Empfehlungen bedienen sich einer „Terms-of-Reference“-Systematik, die die Kategorien Wertschätzung, Unternehmensziele und Sinnstiftung als die generell entscheidenden Gelingensbedingungen des Change-Managements bzw. der Organisationsentwicklung adressiert (vgl. Doppler und Lauterburg, 2008, S. 159ff.). Mit Wertschätzung ist dabei gemeint, dass Veränderung nur Akzeptanz findet, wenn die bisherige Kultur nicht völlig verworfen, sondern zumindest in einigen Aspekten anerkannt wird. An die bisherige Kultur und ihre Begründerinnen und Begründer muss angeknüpft werden. Ebenso ist bei Unterstützungsmaßnahmen zur Steigerung der Präventionskultur an die jeweiligen Unternehmensziele anzuknüpfen. Im vorliegenden Kontext heißt das nicht nur, dass auf die aktuellen Unternehmensziele, sondern auch auf basale Werte bzw. die

Mission eines Unternehmens Bezug genommen wird. Sinnstiftung bezieht sich schließlich auf den Nutzen bzw. die Vision des anzustrebenden veränderten Zustands und muss von Anfang an transparent gemacht werden. Es ist also zu verdeutlichen, welche Vorteile die Verbesserung der Präventionskultur für die einzelnen Typen mit sich bringen kann.

Typgerechte Entwicklungsempfehlungen nach dieser Systematik können – um nur ein Beispiel herauszugreifen – für die „Do-it-yourselfer“ darin bestehen, dass an die „Handwerker-Ehre“ oder anderen Formen des Professionalitätsideals angeknüpft wird. Eine Anregung kann darin bestehen, regelmäßig zu prüfen, inwieweit die vorhandene Professionalität durch Weiterbildung komplettiert oder aufgefrischt werden muss; zudem ist in den meisten Fällen die „primus inter pares Mentalität“ des Firmeninhabers bzw. der Firmeninhaberin zu durchbrechen. Ein Meister bzw. eine Meisterin mag sich stark mit seinen Gesellen bzw. Gesellinnen identifizieren. Doch ist er ihnen nicht gleich, sondern ihr Vorgesetzter. Oft kann der Meister bzw. die Meisterin dann an seinem bzw. ihrem Anspruch gepackt werden, ein guter Arbeitgeber bzw. eine gute Arbeitgeberin sein zu wollen. Dies bedeutet auch, die Arbeitsbedingungen seiner bzw. ihrer Beschäftigten aktiv zu gestalten und Prävention nicht nur der Eignung der Beschäftigten zu überlassen. In diesem Sinne müsste beraten werden. Abbildung 6 zeigt die wichtigsten Empfehlungen in Stichworten.

**Abbildung 6:** Beratungsempfehlungen nach Kulturtyp (in Stichworten)

Präventionskulturtyp	Empfehlung
Standardsetzer (eigene Kultur)	An OE-Prozesse anknüpfen (Verstetigung unterstützen)
Systematiker (Kennzahlen)	Alltagsabläufe (Ist) gegenüber Prozessbeschreibungen (Soll) priorisieren
Fehlervermeider (Priorität Technik)	Infrastruktur und Rahmenbedingungen verbessern
Techniker (Priorität Technik)	Organisatorische, psychosoziale und Verhaltensaspekte ansprechen
Do-it-yourselfer (Selbstbezug)	Verantwortungsbegriff schärfen/an Professionalitätsideal anknüpfen

Insgesamt dürfte in diesem Beitrag deutlich geworden sein, wie wichtig v. a. der steuernde Beitrag von Führungskräften für die Weiterentwicklung der Präventionskultur ist. Führungskräfte, aber auch Gesundheits- und Arbeitsschutzexpertinnen bzw. -experten werden ihre Kultur bildende Funktion in Zukunft sehr viel bewusster erfüllen müssen.

## Literatur

*Doppler, K.; Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt / New York, Campus*

*Elke, G., et al. (2015): Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung. Vergleichende Analyse der Prädiktoren und Moderatoren guter Praxis. Dortmund*

*Fahlbruch, B.; Förster, E. (2010): Organisationales Lernen aus Ereignissen: Sicherheitskultur entwickeln. In: Mistele, P., und Bargstedt, U. (eds.) Sicheres Handeln lernen – Kompetenzen und Kultur entwickeln. Frankfurt a. M*

*Goffman, E. (1967): Interaction ritual. New York*

*Schein, E. (2010) [1992]: Organizational Culture and Leadership. San Francisco*

*Schmitt-Howe, B.; Hammer, A. (2019): Formen von Präventionskultur in deutschen Betrieben. 1. Aufl. Dortmund. DOI: 10.21934/baua:bericht20180703*

*Schmitt-Howe, B. (2018): Triangulation durch dokumentarische Methode und Grounded Theory Methodology (GTM) auf der Basis von problemzentrierten (Gruppen-) Interviews. Am Beispiel betrieblicher Diskurse zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. In: Dörner, O., et al.: Dokumentarische Methode: Triangulation und blinde Flecken. Opladen*

*Schmitt, B.; Hammer, A. (2015): Für welche betrieblichen Kontexte ist der Prozess der Gefährdungsbeurteilung anschlussfähig? In: WSI-Mitteilungen 68, S. 202-2011*

Statistisches Bundesamt (2017): Statistik für kleine und mittlere Unternehmen Deutschland, Tätige Personen, Unternehmensgröße in %. GENESIS-ONLINE. (Beim Tabellenabruf bitte Zeit auf 2017 einstellen) <https://www-genesis.destatis.de/genesis//online?operation=table&code=48121-0001&bypass=true&levelindex=0&levelid=1643095837075#abreadcrumb> Letzter Zugriff: 28.12.2021

*Strauss, A.; Corby, J. (1996). Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim*

*Witzel, A. 2000. Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung (FQS) Januar, DOI: 10.1007/978-3-8349-9441-7\_29*

# WORKSHOPS

## 6. Fachgespräch Psyche

### Psyche und Kultur der Prävention – Sicheres und gesundes Verhalten fördern durch Kulturentwicklung

#### Workshop: Gut gemeint ist nicht genug: der lange Weg der GDA-Psyche in die Betriebe

Bericht über den Workshop „Kultur der Prävention – Grundlage für eine nachhaltige Umsetzung der Aspekte der GDA-Psyche“ mit arbeitspsychologischen Expertinnen und Experten der Unfallversicherungsträger

*Dr. Just Miels* (Mitglied Sachgebiet „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“ BG ETEM),  
*Bettina Splittgerber* (Hess. Ministerium für Soziales und Integration)

Die Gefährdungsbeurteilung ist noch nicht in den Betrieben angekommen und die Integration des Themas der psychischen Belastung gelingt den wenigsten.

Fast 25 Jahre nach der Verabschiedung des Arbeitsschutzgesetzes liegt der Umsetzungsgrad der betrieblichen Gefährdungsbeurteilung immer noch erst bei ca. 50 %. Die Daten der GDA-Dachevaluation zeigen zwar eine gewisse Steigerung, aber insgesamt sind die Erfüllungsquoten mit Blick auf die Tatsache, dass es sich um eine gesetzliche Verpflichtung nach §§ 2,4,5 Arbeitsschutzgesetz handelt, unakzeptabel.

Betrachtet man den Anteil der Betriebe, die eine leitlinienkonforme Gefährdungsbeurteilung einschließlich der psychischen Belastung erarbeitet haben, so liegt der Umsetzungsgrad noch einmal deutlich niedriger.

1. Die Aktivitäten von Bund, Ländern und Unfallversicherungsträgern zur Sensibilisierung, Information und Unterstützung der Betriebe für die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sind vielfältig.

Vor dem Hintergrund, dass alle größeren Aufsichts-dienste der Länder und Unfallversicherungsträger spätestens seit den frühen 2000er-Jahren die Gefährdungsbeurteilung in den Fokus ihres betrieblichen Aufsichts- und Beratungshandelns gestellt haben, sind die Befunde zum Umsetzungsgrad der Gefährdungsbeurteilung ernüchternd. Diese Feststellung ist deswegen besonders gravierend, weil gerade mit dem Start der GDA vielfältige Aktivitäten entwickelt und Kommunikationswege beschrritten wurden, um ansprechend gestaltete, leicht verständliche und zugängliche Informationen für die betrieblichen Akteure bereitzustellen. Auch regionale und überregionale Veranstaltungen, Schulungsangebote und aufwendige Kampagnen wurden durchgeführt. Selbstverständ-

lich wurde damit eine große Anzahl von Betrieben angesprochen, bei denen auch häufig eine Verbesserung des Arbeitsschutzniveaus erzielt wurde. Aber das Problem, dass offensichtlich knapp die Hälfte der Betriebe entweder nicht erreicht oder nicht von der Notwendigkeit einer Durchführung der Gefährdungsbeurteilung überzeugt werden konnten, bleibt bestehen: Das legt den Schluss nahe, dass wir zwar einerseits in unserem Bemühen fortfahren sollten, die Betriebe, für die Arbeitsschutz – meist aus Unkenntnis – bisher noch gar keine Rolle gespielt hat, auf ihre Verantwortung hinzuweisen und für eine grundsätzliche Beratung zu sorgen. Gleichzeitig müssen wir uns aber auch mit der Frage auseinandersetzen, warum wir in vielen Betrieben mit unseren Forderungen zur Schaffung eines guten Arbeitsschutzes nicht „gehört“ oder nicht ernst genommen werden. Dort trifft unsere Beratung nicht auf Resonanz und unsere Bemühungen, den Betrieben auch den ökonomischen Nutzen des Arbeitsschutzes nahe zu bringen, überzeugen offenbar nicht.

2. Mit dem GDA-Programm Psyche wurde ein großer Schritt gemacht, aber eine flächendeckende Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung ist bei Weitem noch nicht erreicht.

Es wurden allein im GDA-Programm „Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung („Psyche“) ca. 13.000 Betriebe aufgesucht und überwacht bzw. beraten, um sie zu befähigen, die an ihren Arbeitsplätzen auftretende psychische Belastung in der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen, entsprechende Maßnahmen abzuleiten, deren Wirksamkeit zu überprüfen und eine adäquate Fortschreibung der Thematik sicherzustellen. Flankierend wurden zielgruppenspezifische Informations- und Schulungsmaterialien für die verschiedenen Akteurs-

gruppen erstellt und verteilt, Veranstaltungen und Seminare durchgeführt sowie Leitlinien und Empfehlungen veröffentlicht.

Vor dem Hintergrund, dass die Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung insgesamt, insbesondere aber hinsichtlich der psychischen Belastung erst von einem geringen Anteil der Betriebe auf eine angemessene Weise erfolgt ist, stellt sich die Frage, welche Faktoren dazu führen, dass eine rechtskonforme Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung ausbleibt. Aus der Antwort kann abgeleitet werden, welche weiteren Initiativen ergriffen werden können, um zukünftig die Berücksichtigung psychischer Belastung bei der Arbeitsgestaltung zu verbessern.

Dazu wurden folgende Erkenntnisse aus dem GDA-Programm „Schutz und Stärkung der Gesundheit bei arbeitsbedingter psychischer Belastung“ (Psyche) abgeleitet:

- A. Etliche Betriebe durchlaufen den Prozess einer Gefährdungsbeurteilung – angelehnt an einen KVP-Prozess – nicht vollständig: Denn sie
  - a. verlieren sich häufig in der Belastungsermittlung,
  - b. kommen nicht über die Maßnahmenableitung hinaus,
  - c. es gelingt ihnen nicht, die Belastungsermittlung zur Gestaltung guter Arbeit nutzbar zu machen und / oder
  - d. der Prozess läuft insgesamt zu lang oder zu unkoordiniert-
- B. Die Durchsetzung des Prozesses der Gefährdungsbeurteilung und die Umsetzung von Maßnahmen unterbleibt bzw. erfolgt häufig nur halbherzig.
- C. Eine Evaluation der Wirksamkeit der Maßnahmen findet nicht statt.

Die unbefriedigende Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung insbesondere im Hinblick auf psychische Belastungsfaktoren, wurde im Wesentlichen auf die beiden folgenden Aspekte zurückgeführt:

- a. Fehlende Kompetenzen innerhalb des Betriebes zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung.
- b. Fehlende Bereitschaft über eine „rechtskonforme Minimallösung“ hinaus, eine substanzielle Verbesserung der Situation anzustreben. Es werden allenfalls „kosmetische“ Lösungen ergriffen.

#### Zu a:

Die Betriebe, die auf dem Wege der Sensibilisierung, Beratung und unterstützenden Ansprache erreichbar waren, konnten durch die diversen Aktivitäten ganz gut „ins Handeln gebracht werden“. Es ist davon auszugehen, dass durch eine Fortsetzung der Aktivitäten im Rahmen der GDA weitere Fortschritte erzielt werden können. Eine Ausweitung der Anzahl der Betriebsbesuche erhöht den Wirkungsgrad. Denn im Rahmen des GDA-Programms waren die Aufsichtsdienste nicht in allen Regionen und Branchen gleichermaßen präsent.

Durch die GDA konnte nach und nach die Aufmerksamkeit auf das Thema gelenkt werden. Einige Betriebe haben gerade erst damit begonnen, sich den Faktoren psychischer Belastung an ihren Arbeitsplätzen zuzuwenden und werden noch einige Anstöße benötigen, um den Prozess zu starten. Wo die GDA in diesem Zusammenhang noch weiter/intensiver agieren muss und wie man diese Betriebe zukünftig unterstützen kann, wurde im Workshop diskutiert und es wurden konkrete Handlungsvorschläge gemacht (siehe Tabellen).

#### Zu b:

Hinsichtlich der Betriebe, die trotz Kenntnis ihrer Verantwortung für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz und die Durchführung der Gefährdungsbeurteilung keine Maßnahmen ergreifen bzw. durch minimale Maßnahmen eine scheinbare Konformität herzustellen versuchen, fehlen uns letztlich belastbare Erkenntnisse über Ursachen und Veränderungsmöglichkeiten und Handlungsansätze. Denn ein Austausch mit diesen „verweigernden“ Betrieben findet faktisch nicht statt.

Im Workshop „Kultur der Prävention – Grundlage für eine nachhaltige Umsetzung der Aspekte der GDA-Psyche“ wurde vor dem Hintergrund dieser Überlegungen in der Diskussion mit den arbeitspsychologischen Expertinnen und Experten der Unfallversicherungsträger von zwei Hypothesen ausgegangen, die geeignet sind, eine Diskussion über die Hindernisse und Erfolgsfaktoren für die Umsetzung einer vollständigen Beurteilung der Arbeitsbedingungen einzuleiten. Damit sollte auch ein Impuls für die anstehende 3. GDA-Periode gesetzt werden. Idealerweise kann dem GDA-Konzept ein Handlungsansatz hinzugefügt werden, der über das bisher Erreichte hinausgehend, am Mindset bzw. den kulturellen Voraussetzungen der betrieblichen Akteure ansetzt und damit versucht

auch diejenigen Betriebe in den Blick zu bekommen, die (noch) sehr „arbeitsschutzfern“ sind.

Im Workshop wurden die Expertinnen und Experten über die Ziele der GDA und deren betriebliche Umsetzung informiert und konnten auf Basis der genannten Hypothesen (s. u.) ihre persönlichen Erfahrungen aus dem Aufsichtshandeln reflektieren. Die aufgelisteten Cluster sind

Ergebnis dieses intensiven Austauschprozesses. Es wurden – auf der Basis der erkannten Defizite – Handlungsschwerpunkte identifiziert und Lösungsvorschläge entwickelt und den betrieblichen Akteuren und GDA-Trägern zugeordnet. Dabei wurden sowohl Ansatzpunkte definiert, die von der GDA umzusetzen wären, als auch Handlungsoptionen anderer Arbeitsschutzakteure.

**Beschränkungen in der betrieblichen Kultur als Hindernis für die Umsetzung eines guten Arbeitsschutzes**

Welche Defizite sind erkennbar?	Was könnte getan werden?	Wer sollte die Initiative ergreifen?
Mangelnder Veränderungswille Angst vor Ergebnissen Fehlende Vertrauenskultur Vorbildfunktion der Führungskräfte wird verkannt Verharren auf der reaktiven Stufe Fehlende Motivation über gesetzliche Pflicht hinaus Bei Kleinunternehmen geringe Priorität wegen fehlendem Personal (Kümmerner) und guter Auftragslage	Mediale Aufbereitung bzgl. Sensibilisierung für gesunde Arbeit und eine gesundheitsförderliche Betriebskultur Angebote und Methoden zur Reflexion der Bedeutung und Auswirkung von beruflicher Belastung auf Privates Settings/Schule/Uni/Ausbildung nutzen	GDA (auch: Aufsichtsdienste)  UVT/„kommitmentsch“-Kampagne  Gesellschaftliche Aufgabe, Ansätze auch durch die Unfallkassen

**Formen der Vermittlung des Themas psychische Belastung als mögliches Hemmnis für die Umsetzung**

Welche Defizite sind erkennbar?	Was könnte getan werden?	Wer sollte die Initiative ergreifen?
Lähmende Instrumentendiskussionen über Passung zwischen Instrument und Unternehmen Fehlende Praxisnähe der Sprache bei der Beratung, nicht im Duktus von KMU Sonderstatus GBP verhindert Wirksamkeit (Tabu/Komplexität) „Berührungsängste“ und fehlendes Verständnis (Wording) „Marketing“ Problem im Betrieb	Instrumente auf Praxistauglichkeit prüfen/Feedback einholen Niedrigschwellige Maßnahmen führen zum Erfolg	GDA AP Psyche

### Die Gestaltung des Gesamtprozesses der GB ist störanfällig

Welche Defizite sind erkennbar?	Was könnte getan werden?	Wer sollte die Initiative ergreifen?
(Fehlende) Bereitschaft, Verantwortliche zu schulen oder Ressourcen zur Verfügung zu stellen	Betriebliche Verantwortung klären	Betriebliche Akteure
Keiner fühlt sich dafür zuständig → Prozess stockt	Sensibilisierung schon im Bildungssystem (für SiGe-Themen)	GDA AP Psyche
Es dauert zu lange bis Nutzen sichtbar wird	Politischer Druck, gesellschaftlicher Rückenwind	Träger der GDA, Betriebliche Akteure
Schritt zu Maßnahmen → Ressourcen fehlen	Lösung in überschaubaren zeitlichen Rahmen anbieten (strukturierter Prozess)	
Prozess dauert zu lange	Fehlzeiten/Personalausfall in € übersetzen	GDA AP Psyche
Unternehmen haben Schwierigkeiten Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen	App für Gefährdungsbeurteilung	

### Bei Aufsicht/Beratung zu psychischer Belastung benötigen die Aufsichtspersonen Unterstützung

Welche Defizite sind erkennbar?	Was könnte getan werden?	Wer sollte die Initiative ergreifen?
Mangelndes methodisches Know-How Fehlende Unterstützung in den Dienststellen (zeitliche Ressourcen und Anerkennung)	Qualifizierung Ressourcen zur Verfügung zu stellen	Träger der GDA, GDA

Aufgrund der Komplexität des Themas und der Vielfalt der Beiträge konnten die aufgestellten Hypothesen nicht in ihrer gesamten Tragweite diskutiert werden. Der Diskussion lagen zwei pointierte Arbeitshypothesen über die (fehlende) Arbeitsschutzaffinität der Betriebe zugrunde, die im Folgenden in Bezug auf mögliche daraus resultierende Handlungsstrategien reflektiert werden sollen.

1. Arbeitsschutz findet in einem für den Gesamtbetrieb wenig bedeutsamen Subsystem statt, und ist deswegen für die betrieblichen Entscheidungsträger bzw. -trägerinnen nicht existent.
2. Die Kultur der Betriebe ist entscheidend für die Konsequenz, mit der der Arbeitsschutz umgesetzt wird. Diese kulturellen Voraussetzungen bleiben jedoch

häufig unreflektiert, sodass Chancen und Nutzen des Arbeitsschutzes nicht erkannt werden. Das Agieren des Arbeitsschutzes führt somit zu eher diffusen Irritationen der betrieblichen Kultur.

Die erste Hypothese wurde mit dem Hinweis auf die Beschränkungen eines guten Arbeitsschutzes durch kulturelle Determinanten des Betriebes diskutiert. Manche Betriebe entwickeln demnach ein verkürztes Selbstbild von sich als Erbringer von Dienstleistungen oder Produkten im Wirtschaftsraum und agieren unter einem ökonomischen Primat, sodass ihr Handeln ausschließlich über finanzielle Indikatoren gesteuert wird. Handlungen des Unternehmens – das Entwickeln, die Herstellung oder die Logistik von Waren und Dienstleistungen – werden



demnach nur im Hinblick auf ihre monetären Auswirkungen bewertet. Soweit der Arbeits- und Gesundheitsschutz keine in dieser Logik wirksame Größe darstellt, wird er nicht als Systemziel erkannt und bleibt dem Betrieb nicht zugänglich. In diesen Wirtschaftsunternehmen führen alle Aspekte des Arbeitsschutzes ein kümmerliches Schatten-dasein.

Und in der Tat berichten Aufsichtspersonen, dass für die von ihnen aufgesuchten Betriebe (oft) die Arbeitsunfähigkeitstage als die wichtigste arbeitsschutzbezogene Kennzahl darstellten. Arbeits- und Gesundheitsschutz wird damit – all seiner ethischen Argumente entkleidet – allein auf die Vermeidung von Ausfallzeiten reduziert; sein Nutzen wird nur in der Aufrechterhaltung der Arbeitsleistung gesehen; Aspekte der menschengerechten Gestaltung und des Wohlbefindens bei der Arbeit sowie der Persönlichkeitsförderlichkeit von Arbeit treten in den Hintergrund. Den innerbetrieblichen Arbeitsschutzexperten wird hier die Funktion zugewiesen, die Ursachen für AU-Tage zu ermitteln und möglichst effektive Maßnahmen zu ihrer Reduktion ausfindig zu machen.

Die Beurteilung der psychischen Belastung ist dabei nach Angaben der Teilnehmer der Diskussionsrunde ein zu „sperriges“ Thema. Denn es dauert (zu) lange bis ein Nutzen sichtbar wird und die Ursachengefüge sind zu komplex, als dass sich eindeutige „Stellschrauben“ zur Senkung der Fehlzeiten identifizieren ließen. Unter der Perspektive einer rein ökonomischen Kosten-Nutzen-Abwägung, ergibt sich aus der Bearbeitung psychischer Belastung meist ein eher geringer Benefit. Entsprechend klein ist damit die Bereitschaft, Verantwortliche zu schulen oder Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Eine mögliche Lösung könnte darin bestehen, die Fehlzeiten bzw. den Personalausfall in „Euro zu übersetzen“. Damit kann es gelingen, das Thema in die Kommunikation zu bringen, und den Arbeits- und Gesundheitsschutz für die Organisation als nützliche Aufgabe überhaupt erst sichtbar zu machen. Das dürfte jedoch nur dann zielführend sein, wenn Kosten bzw. Aufwand der Maßnahmenumsetzung für das Unternehmen abzuschätzen und planbar sind. Dann wäre es seitens der GDA-Träger zielführend, den Unternehmen Wege zu einem gut strukturierten Prozess in einem überschaubaren zeitlichen Rahmen aufzuzeigen und parallel dazu auch Angebote zur

Qualifikation der innerbetrieblichen Entscheidungsträger und Prozessverantwortlichen zu machen.

Die „kommitmentsch“-Kampagne kann hier einen positiven Einfluss haben. Denn durch sie soll die Sensibilisierung für Rahmenbedingungen und Chancen gesunder Arbeit erfolgen. Durch Angebote und Methoden zur Reflexion der betrieblichen Kultur können die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass Ursachen und Auswirkungen beruflicher Belastung von den betrieblichen Verantwortungsträgern besser verstanden werden. Ziel bleibt das Anstreben einer gesundheitsförderlichen Kultur der Prävention. Bei der Diskussion im Workshop wurde hier gleichwohl Skepsis erkennbar, da die betriebliche Kultur als Teil der gesellschaftlichen Kultur gesehen wird und daher Grundlagen für eine gesundheitsförderliche Kultur spätestens in den Settings Schule, Uni und Ausbildung gelegt werden müssten. Hier werden die Grenzen der Kampagne gesehen und damit scheinen auch die Möglichkeiten zur Einflussnahme der Unfallversicherungsträger durch Beratung zu enden.

Betriebe, deren Kultur ausschließlich auf das Primat der Ökonomie fokussiert, sind durch den Arbeitsschutz letztlich nicht zu erreichen. Das heißt in letzter Konsequenz, dass sie ihre Verantwortung für eine menschengerechte Gestaltung von Arbeit nicht übernehmen und die Gesundheit der Beschäftigten nicht als eigenständigen Wert akzeptieren. Sie sind damit für die Sensibilisierungs- und Informationskampagnen der GDA-Träger nicht erreichbar. Ihnen fehlt die grundsätzliche Überzeugung für die Bedeutung humaner Arbeitsbedingungen über deren ökonomischen Nutzen hinaus, sodass diese auf konsensuellem Weg nicht hergestellt werden können.

Gerade bei der Gestaltung menschengerechter Arbeitsbedingungen im Hinblick auf psychische Belastung erweisen sich rein ökonomische Erwägungen als zu reduktionistisch. Gute Arbeitsgestaltung verbessert die Motivation, das Betriebsklima, die Arbeitgeberattraktivität und die Beschäftigungsfähigkeit. Aber all dies sind Faktoren, die sich schwerlich in finanziellen Kenngrößen abbilden lassen.

Eine kulturelle Weiterentwicklung – und damit eine Integration von Arbeits- und Gesundheitsschutz in das betriebliche Wertesystem – dieser einseitig auf ökonomi-



sche Kenngrößen fokussierten Betriebe ist offenbar auf verschiedenen Wegen denkbar.

- Inwieweit die derzeit stattfindenden Veränderungen der Arbeitswelt und damit einhergehend die Erwartungen und Bedürfnisse der Beschäftigten dazu führen werden, dass Verstöße gegen Arbeitsschutznormen oder ein allgemein defizitäres Präventionsniveau im Betrieb nicht länger als tolerierbar hingenommen werden, bleibt abzuwarten. Der Fachkräftemangel, der in einigen Branchen bereits deutlich sichtbar ist, führt offenbar dazu, dass gute Arbeitsbedingungen ein relevantes Recruiting-Argument werden und damit für die betriebliche Selbsteinschätzung an Bedeutung gewinnt. Das Vertrauen auf solch eine Entwicklung, darf jedoch nicht zu einer abwartenden, passiven Haltung der Aufsichtsdiene führen. Denn sie ist eher branchenspezifisch und greift nur dort, wo Arbeitskräftemangel herrscht. Zudem gibt es Branchen, in denen ein gesundheitsgefährdendes Maß an Einsatzbereitschaft Bestandteil des Selbstverständnisses der Beschäftigten ist. Auch hier ist eine Regulation von außen erforderlich. Nichtsdestoweniger kann der durch den demografischen Wandel auf den Betrieben lastende Druck genutzt werden, indem gezielt über den Zusammenhang von gut gestalteten Arbeitsbedingungen und erfolgreichem Recruiting hingewiesen wird. Dann kann mit einiger Wahrscheinlichkeit erwartet werden, dass einige Unternehmen die Handlungshilfen und Instrumente zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung nutzen.
  - In einigen Fällen führen eine schwerwiegende Störung z. B. ein Arbeitsunfall, eine schwere Erkrankung oder innerbetriebliche Konflikte zu einer gravierenden Irritation des betrieblichen Selbstverständnisses. Im Idealfall kann dies eine Neuaufstellung des organisationalen Systems bewirken, in dem dann auch der Arbeits- und Gesundheitsschutz Eingang in die Kommunikation und damit Anschluss an die betrieblichen Entscheidungsprozesse finden kann. Nach Auskunft der Diskutanten geschieht dies auch regelmäßig dann, wenn wichtige Personen gesundheitsbedingt ausfallen, z. B. aufgrund von Arbeitsbelastung oder Stress.
  - Zahlreiche Aufsichts- und Beratungskonzepte der Länder oder der Unfallversicherungsträger fußen auf der Annahme, dass durch eine „betriebliche System-
- kontrolle“ ein direkter Impuls für eine rechtskonforme Umsetzung des Arbeitsschutzes im Betrieb gegeben wird und damit indirekt auch eine kulturelle Veränderung angestoßen werden kann. Im Rahmen der Systemkontrolle wird geprüft, ob der Betrieb über eine funktionierende Arbeitsschutzorganisation verfügt; Ziel ist es, den Betrieb zu befähigen, eine geeignete Organisation aufzubauen und ihn zu einer systematischen Beobachtung seiner Gefährdungen zu bewegen. Daraus resultiert dann in der Theorie eine Arbeitsschutzorganisation, die sichere und gesunde Arbeitsbedingungen herzustellen vermag.
- Die Wirksamkeit dieses Vorgehens wird von den Experten bzw. Expertinnen durchaus kritisch diskutiert. Es wird von Erfahrungen berichtet, dass es in einer Vielzahl von Betrieben trotz hoch formalisierter Arbeitsschutzstrukturen zu Arbeitsschutzdefiziten oder zu verhaltensbedingten Unfällen kommt. Die Experten bzw. Expertinnen erklärten dies einerseits mit dem Umstand, dass eine formal funktionierende Organisation nicht unbedingt mit den gelebten betrieblichen Verhaltensmustern korrespondiert. Zudem wird darauf hingewiesen, dass betriebliche Kulturen vielschichtig sind und sich nur langsam verändern. Ob ein solcher Veränderungsimpuls durch eine Systemkontrolle initiiert werden kann, ist insbesondere in Betrieben, die durch mangelnden Veränderungswillen, geringes oder fehlendes Vertrauen in die Aufsichtsdiene und Angst vor den Ergebnissen einer Beurteilung der psychischen Belastung gekennzeichnet sind, zweifelhaft.
- Auch die Möglichkeit, Betriebe durch rechtliche Sanktionen zu einer Veränderung zu bewegen, scheint auf den ersten Blick gegeben. Die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit dieser Maßnahmen werden von den Experten bzw. Expertinnen kontrovers diskutiert. Scheinbar ist davon auszugehen, dass das Verhängen von Sanktionen bei Verstößen gegen Arbeitsschutznormen eine Wirkung in zweifacher Hinsicht entfaltet: Erstens das sanktionierte Unternehmen wird zumindest die aktuell kritisierten Defizite beseitigen; eine dauerhafte Verbesserung des betrieblichen Arbeitsschutzes unterbleibt allerdings häufig, sodass ein nachhaltiger Nutzen bezweifelt werden kann. Zweitens müssen die limitierten Möglichkeiten der Aufsichtsdiene berücksichtigt werden, die keine ausreichende Überwachung der Betriebe sicherstellen können. Damit können Sank-

tionen nur punktuell Veränderungen induzieren. Auch wenn Selbstregulierungsmechanismen innerhalb einer Branche angenommen werden können, denn viele Unternehmen sehen ihre eigenen Standards durch die „schwarzen Schafe“ gefährdet und befürworten somit Sanktionen im Sinne einer ausgleichenden Gerechtigkeit. So scheint die indirekte Wirkung von Sanktionen auf die Betriebe nicht auszureichen, um das Arbeitsschutzniveau insgesamt anzuheben.

### Fazit

Die Hypothesen zu den Wechselwirkungen von Arbeitsschutz und betrieblicher Kultur waren geeignet, eine Diskussion unter den Arbeitsschutzexpertinnen und -experten anzuregen, die von einem einfachen Ursache-Wirkungsdenken wegführten und zu einer Reflexion über die Rolle der Arbeitsschutzinstitutionen und damit des eigenen Aufsichtshandelns einluden. Die Aussage, dass die Anforderungen an Aufsichtspersonen zunehmend anspruchsvoller werden und dass der Arbeitsschutz neue Impulse braucht, um der neuen Komplexität zu begegnen, fand breite Zustimmung. Einigkeit bestand auch dahingehend, dass für die folgende dritte GDA-Periode das Infragestellen von scheinbaren Selbstverständlichkeiten in Aufsicht und Beratung notwendige Voraussetzung dafür ist, gemeinsam mit den Betrieben das Arbeitsschutzniveau nicht nur in Bezug auf die psychische Belastung, sondern insgesamt auf eine qualitativ höhere Stufe zu heben.

## Workshop: Arbeitszeit – Gemeinsam gute Lösungen finden und durch Führung wirksam vertreten

*Gudrun Wagner* (Mitglied Sachgebiet „Psyche und Gesundheit in der Arbeitswelt“ BGHM),

*Dr. Hanna Zieschang* (Mitglied Sachgebiet „Beschäftigungsfähigkeit“, IAG)

Das Thema Arbeitszeit ist irgendwie immer präsent: „Hab keine Zeit“, „Bin im Stress“. Man könnte fast den Eindruck gewinnen, dass manche Arbeitende und insbesondere Führungskräfte gerne damit kokettieren, gestresst zu sein. Vielleicht sind gestresste Personen besonders interessant und wirken unabhkömmlich?

Jedoch ist mit Erreichbarkeit zu jeder Tages- und Nachtzeit oder Zeitdruck nicht zu scherzen. Beide Faktoren stehen ganz oben in der Rangliste gesundheitlicher Belastungen am Arbeitsplatz und sollten durch entsprechende Gestaltungsmaßnahmen hinsichtlich der Arbeitszeit vermieden oder zumindest gemindert werden. Arbeitsverdichtung und hoher Zeitdruck sind Stressfaktoren, die in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen sind.

Die Gestaltung der Arbeitszeit wird auch zunehmend ein aktuelles Thema für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Durch die Globalisierung und den technologischen Wandel wird Arbeitszeit vielfach flexibel gehandhabt. Bezüglich der Flexibilisierung können die Unternehmensinteressen und Arbeitnehmerinteressen durchaus in Konkurrenz zueinander stehen. Wann, wie lange und mit welchen Unterbrechungen und Ruhezeiten wir arbeiten, bestimmen Erholung und Schlaf. Fehlende Ruhemöglichkeiten können zu Belastungen und Beeinträchtigungen bis hin zu Gesundheitsschäden führen.

Bei der konkreten Arbeitszeitgestaltung müssen die Anforderungen der Tätigkeit, z. B. Arbeitsinhalte, Handlungsspielräume und Qualifikationen der Beschäftigten betrachtet werden. Es kommt darauf an, die Massierung von Arbeitszeit zu verhindern und ausreichend Ruhezeiten einzuräumen. Dazu kann ein gutes Arbeitszeitregime beitragen.

Die Regelungen des Arbeitszeitgesetzes geben deshalb den Unternehmen einen Rahmen für die Ausgestaltung betrieblicher Arbeitszeiten vor, indem es unter anderem die Länge der täglichen Arbeitszeit oder der verpflichtenden Pausen festlegt. Dieser Rahmen muss in jedem Fall

bei der Gestaltung von Arbeitszeit eingehalten werden. Durch das Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) vom Mai 2019 ist eine Aufzeichnungspflicht der Arbeitszeiten hinzugekommen.

Dieser gesetzliche Rahmen lässt dennoch viel Gestaltungsraum zu. So können z. B. selbst festgelegte Arbeitszeiten basierend auf den rechtlichen Regelungen und auf betrieblichen Belangen mehr Handlungs- und Zeitspielräume für individuelle Interessen der Beschäftigten schaffen. Hierbei kann auch ein sorgsamer Umgang mit der eigenen Zeit entwickelt werden, damit ein sinnvoller Wechsel zwischen Aufgabenbewältigung und bewusst gestalteter Erholungszeit entsteht. Kombiniert werden sollten flexible Arbeitszeitregelungen immer mit verlässlichen Zielvereinbarungen, die gemeinsam von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite entwickelt werden und sowohl realistisch als auch machbar sind.

In drei Themenblöcken wurden im Rahmen des Workshops unterschiedliche Aspekte der Arbeitszeitgestaltung angerissen, die aktuell unter dem Themendach „Arbeitszeitgestaltung und Führung“ diskutiert werden.

### 1 Arbeitsbedingte erweiterte Erreichbarkeit und Führung

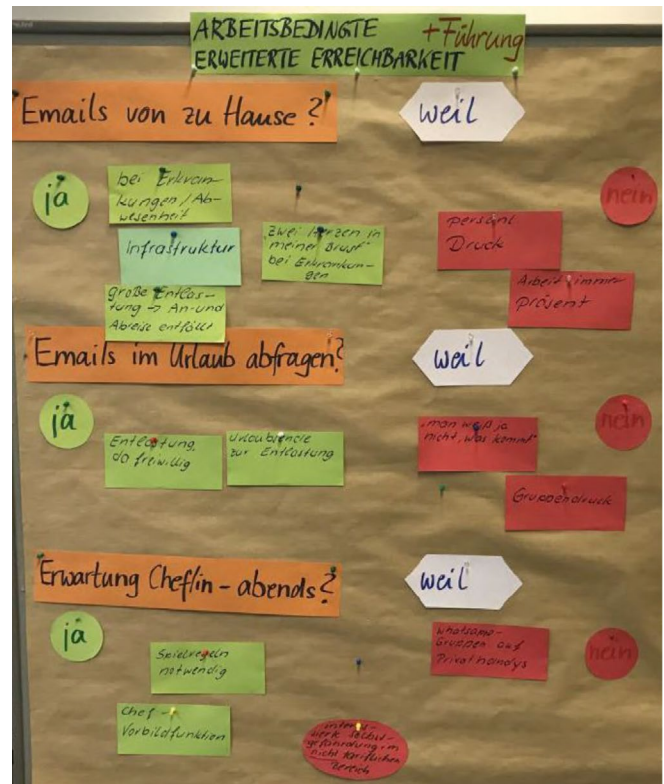
Fast jeder hat schon einmal abends zu Hause schnell auf seine dienstlichen E-Mails geschaut. Viele Arbeitgeber ermöglichen hierfür den externen Zugang auf den Mail-Server bzw. die Arbeitnehmenden nehmen ihre mobilen Endgeräte mit nach Hause, über die sie telefonisch und auch per Mail erreichbar sind. Und das, was am Abend noch schnell erledigt werden kann, hat man aus dem Kopf, daran braucht man am nächsten Tag nicht mehr zu denken. Dann ist es nur noch ein kleiner Schritt, auch im Urlaub bereitzustehen für Anfragen vom Chef bzw. der Chefin, von Kollegen bzw. Kolleginnen oder von Kunden bzw. Kundinnen.

Was wird überhaupt unter „Arbeitsbedingter erweiterter Erreichbarkeit“ verstanden und was wird erwartet? Eine allgemeingültige wissenschaftliche Definition existiert nicht. In verschiedenen Quellen wird sie, bzw. „Ständige Erreichbarkeit“, definiert als

- die unregulierte Verfügbarkeit der Beschäftigten
- für berufliche Belange
- außerhalb der regulären Arbeitszeit.

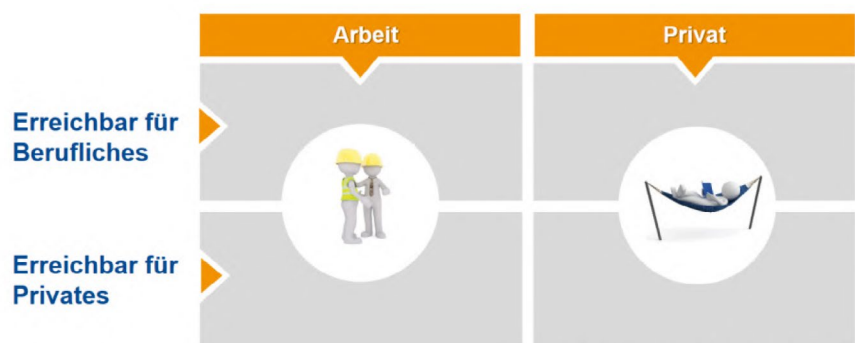
Im Workshop wurden gemeinsam mit den Teilnehmenden Argumente gesammelt, die für oder gegen eine ständige Erreichbarkeit sprechen.

Mit dieser Fragestellung hat sich auch ein IAG-Report beschäftigt<sup>1</sup>. Dort wurde anhand einer Befragung festgestellt: Insgesamt zeigte sich, dass der Großteil der Berufstätigen auch außerhalb der Arbeitszeit für dienstliche Belange erreichbar ist (10 Prozent „nie“, 39 Prozent „manchmal“, 24 Prozent „oft“ und 15 Prozent „immer“). Der überwiegende Teil der befragten Personen fühlt sich hierdurch nicht oder etwas belastet. In etwa jeder siebte oft oder immer Erreichbare fühlt sich jedoch stark oder sehr stark belastet. Über ein Drittel haben „einfach das Gefühl“, dass Erreichbarkeit erwartet wird, und gut ein Fünftel ist erreichbar, weil es alle so machen.



Führungskräften geben solche Studienergebnisse gute Hinweise: Vorgesetzte sollten von sich aus ihre Erwartungen deutlich kommunizieren, aber auch die Beschäftigten sollten nachfragen, was konkret von ihnen erwartet wird. Beide Seiten sollten zudem ihr eigenes Verhalten überprüfen. Es ist beispielsweise nicht nötig, dass Vorgesetzte am Wochenende oder am späten Abend noch E-Mails schreiben. Das suggeriert die Erwartung einer Antwort zu ähnlicher Zeit. Die Vereinbarung von klaren Regelungen hilft, alle zu entlasten.

<sup>1</sup> Paridon, H.; Heise, O. (2012): Ständige Erreichbarkeit: Wie belastet sind wir? Ursachen und Folgen ständiger Erreichbarkeit. IAG-Report 1/2012. Hrsg. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) Berlin, vgl. auch Cosmar, M.; Windemuth, D.; Jahn, F. (2018): Arbeitsbedingte Erreichbarkeit. Ein überschätztes Phänomen? DGUV Forum 11/2018, S. 34-36



Quellen: Pixabay/@fotomek - stock.adobe.com

## 2 Teilzeit und Führung

Kann jemand, der in Teilzeit arbeitet, überhaupt Führungskraft sein? Wie ist die Akzeptanz bei Vorgesetzten und bei Mitarbeitenden?

In den Medien sind unterschiedliche Positionen hierzu zu finden. Eine Zitate-Auswahl wurde im Workshop zur Diskussion gestellt, beispielsweise

„Führungskräfte arbeiten klassischerweise in Vollzeit. Chef-Posten in Teilzeit sind zwar durchaus beliebt – aber gerade in Deutschland noch nicht sehr etabliert.“ (www.persona.de)

„Führen in Teilzeit ist ein wenig verbreitetes Modell in Deutschland – trotz des Rechtsanspruchs auf Teilzeit, den es seit mehr als zehn Jahren gibt. Während fast 40 Prozent der Erwerbstätigen in Teilzeit beschäftigt sind, haben weniger als fünf Prozent der Chefs einen Vertrag mit einer Arbeitszeit unter 30 Stunden pro Woche.“ (www.sueddeutsche.de)

„Forscher der Universität Essen-Duisburg haben Personalverantwortliche von Großunternehmen gefragt, ob es möglich ist, aus einer Teilzeitposition heraus Karriere zu machen. Fast alle Befragten schlossen das aus.“ (www.sueddeutsche.de)

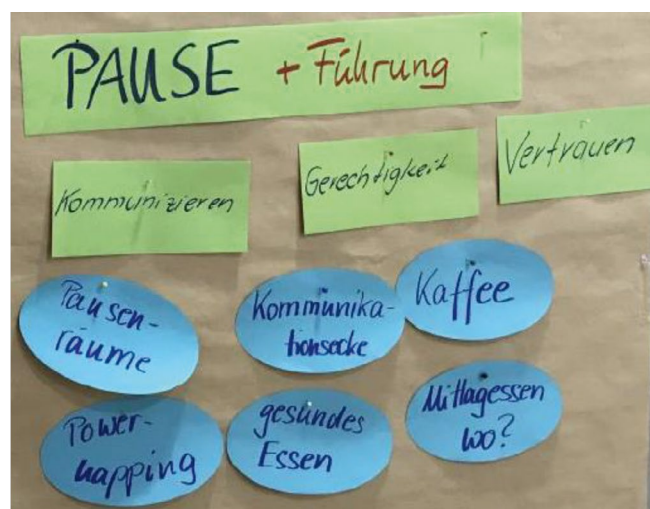
„Eine Umfrage des Verbands ‚Die Führungskräfte‘ kam zu dem Ergebnis, dass 40 Prozent der Manager gerne weniger arbeiten würden.“ (www.sueddeutsche.de)

„An Frauen, die trotz Teilzeit führen, haben sich viele Unternehmen gewöhnt. Männer, die das Gleiche tun, gelten dagegen als Exoten.“ (www.faz.de)

Den gesammelten Zitaten wurden die eigenen Erfahrungen gegenübergestellt. Teilzeitkräfte haben es in Führungspositionen tatsächlich schwerer. Es gibt aber gute Modelle, in denen sich beispielsweise zwei Personen eine Führungsposition teilen. Das wird von den Mitarbeitenden sehr geschätzt. Möglicherweise liegt einem die eine Person eher als die andere, es ist immer eine von beiden erreichbar und die Urlaubsvertretung ist auch geregelt.

In der Diskussion wurden Punkte erarbeitet, die den Teilnehmenden gesellschaftlich geprägte Verhaltensmuster verdeutlichten und Ansatzpunkte ergaben, die von der Kampagne kommitmentsch, Handlungsfeld Führung, aufgegriffen werden können.

## 3 Pause und Führung



Ungefähr ein Viertel der Beschäftigten lässt die (gesetzlich vorgeschriebene) Pause häufig oder immer ausfallen<sup>2</sup>. Vollzeitbeschäftigte Frauen neigen dazu mehr als Männer, Führungskräfte mehr als Beschäftigte ohne Führungsfunktion. Man weiß jedoch, dass bei Pausenausfall mehr gesundheitliche Beschwerden zu verzeichnen sind wie Erschöpfung, Kopfschmerzen, Schlafprobleme oder Reizbarkeit.

Im Workshop wurden Punkte gesammelt, die das Pausenverhalten positiv beeinflussen und möglicherweise leicht im eigenen Betrieb umgesetzt werden können:

- Separate Pausenräume sorgen dafür, dass die Pause räumlich getrennt vom Arbeitsplatz genommen werden kann.
- In einer „Kommunikationsecke“, in der bestenfalls auch die Kaffeemaschine steht, können die Beschäftigten zwanglos Informationen austauschen. Die Erfah-

<sup>2</sup> Paridon, H.; Lazar, N. (2016): iga.Report 34. Regeneration, Erholung, Pausengestaltung – alte Rezepte für moderne Arbeitswelten? iga. Report 34, Hrsg. Initiative Gesundheit und Arbeit, S. 23

rung zeigt, dass es dort in der Regel nicht nur um das Erzählen von Privatem geht, sondern viel Dienstliches auf kurzem Wege besprochen und geregelt wird.

- Kann gesundes Essen in einer Kantine angeboten werden, ist das von Vorteil. Aber auch wenn der Betrieb nicht über eine eigene Kantine verfügt, gibt es gute Alternativen, die gemeinsam organisiert und genutzt werden können.
- „Powernapping“ ist nicht immer gern gesehen, schlafen am Arbeitsplatz verpönt. Man weiß inzwischen jedoch, dass ein kurzes „Einnicken“ zu Zeiten des Mittagstiefs dazu beitragen kann, dass die Arbeit anschließend umso konzentrierter und effektiver fortgesetzt werden kann.

### Fazit

Der Workshop diente dazu, für eine gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung zu sensibilisieren und erste Impulse weiterzugeben. Gesetze und Regelwerke bieten dieser Gestaltung lediglich einen Rahmen, dessen Einhaltung staatliche Aufgabe ist. Anhand der bekannten gesicherten wissenschaftlichen Erkenntnisse muss dieser Rahmen noch ausgefüllt werden. Insbesondere vor dem Hintergrund der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeitszeit, die durch Digitalisierung ermöglicht wird, wird die Gestaltung mehr und mehr ein Arbeitsfeld auch für die gesetzliche Unfallversicherung.



## Workshop: Beratung zu psychischen Belastungen und Kultur der Prävention – Erfolgreich Synergien herstellen

Elisa Begerow (Stv. Leiterin Sachgebiet „Veränderung der Arbeitskulturen“, VBG),  
H.-Martin Prüße (Leiter Sachgebiet „Veränderung der Arbeitskulturen“, BGHM),  
Johanna Post (Mitglied Sachgebiet „Veränderung der Arbeitskulturen“, DGUV)

Psychische Belastung und Kultur der Prävention sind keine „leichten“ Themen in der Beratungs- und Überwachungsaufgabe der Unfallversicherungsträger. Gleichzeitig sind dies jedoch entscheidende Themen, wenn in einer Organisation Sicherheit und Gesundheit auch dann „funktionieren“ soll, wenn die Veränderungsnotwendigkeiten in immer kürzeren Abständen auftreten. Die in Deutschland eher konsensgetragene Entstehung von Regeln und Vorschriften kann bei diesem Veränderungsdruck häufig nicht mithalten. So passiert es, dass die Arbeit im „Homeoffice“ oder in Coworkingspaces lange gesetzlich ungeregelt bleibt oder Beschäftigte mit Robotern interagieren müssen, ohne eine detaillierte Vorschrift zum sicheren Einsatz.

**Wie gelingt es also, Sicherheit und Gesundheit in die Werte- und Handlungswelt der Menschen in Organisationen so zu etablieren, dass sie sich auch in neuen, nicht geregelten Situationen sicherheitsgerecht verhalten und sichere Prozesse und Abläufe organisieren?**

Das war die Ausgangsfrage in dem – von den Expertinnen und Experten der Unfallversicherungsträger – durchgeführten Workshop.

Hier sollen die Ergebnisse und Denkanstöße berichtet werden.

Diskutiert wurden die Verbindungslinien zwischen der Beurteilung der Arbeitsbedingungen hinsichtlich der psychischen Belastung ([www.gda-psyche.de](http://www.gda-psyche.de)) und den Themenfeldern der „kommittensch“- ([www.kommit-mensch.de](http://www.kommit-mensch.de)) Kampagne. In Abbildung 1 ist das Ergebnis beispielhaft abgebildet.

Die Expertinnen und Experten sind sich einig: Die Themenbereiche überschneiden sich in großen Teilen.



Abbildung 1: Verbindungslinien psychische Belastung – Handlungsfelder Kultur der Prävention



Im zweiten Schritt stellte sich die Frage, wie der Kulturentwicklungsgrad einer Organisation mit der Etablierung und der Qualität der Gefährdungsbeurteilung zusammenhängt (vgl. Abbildung 2).

Diskutiert wurde anschließend die Frage, auf welcher Kultur-Stufe der größte Teil „Ihrer“ versicherten Organisationen/Unternehmen steht. Im Ergebnis wurde festgestellt, dass der größte Teil der Unternehmen und Organisationen in Deutschland nach Meinung der Präventionsexperten und -expertinnen auf den Stufen reagierend und regelorientiert anzusiedeln ist. Wobei sich größere und kleinere Organisationen oft stark in der Dokumentationsgenauigkeit unterscheiden,

jedoch weniger stark in der Wirksamkeit der Schutzmaßnahmen. Größere Organisationen dokumentieren demnach die Gefährdungsbeurteilung häufig genauer, kleinere betreiben eher Kulturarbeit, indem sie eine aktive Gefährdungsvermeidung durch sichere Verhaltensregeln betreiben, diese jedoch nicht aufschreiben (Abbildung 3).

Basierend auf den Filmbeiträgen der Unterkampagne [www.eins-ist-sicher.de](http://www.eins-ist-sicher.de) der Berufsgenossenschaft Holz und Metall und den gesammelten Praxisbeispielen (Anhang 1) konnte anschließend ein erweitertes Präventionskonzept diskutiert werden.

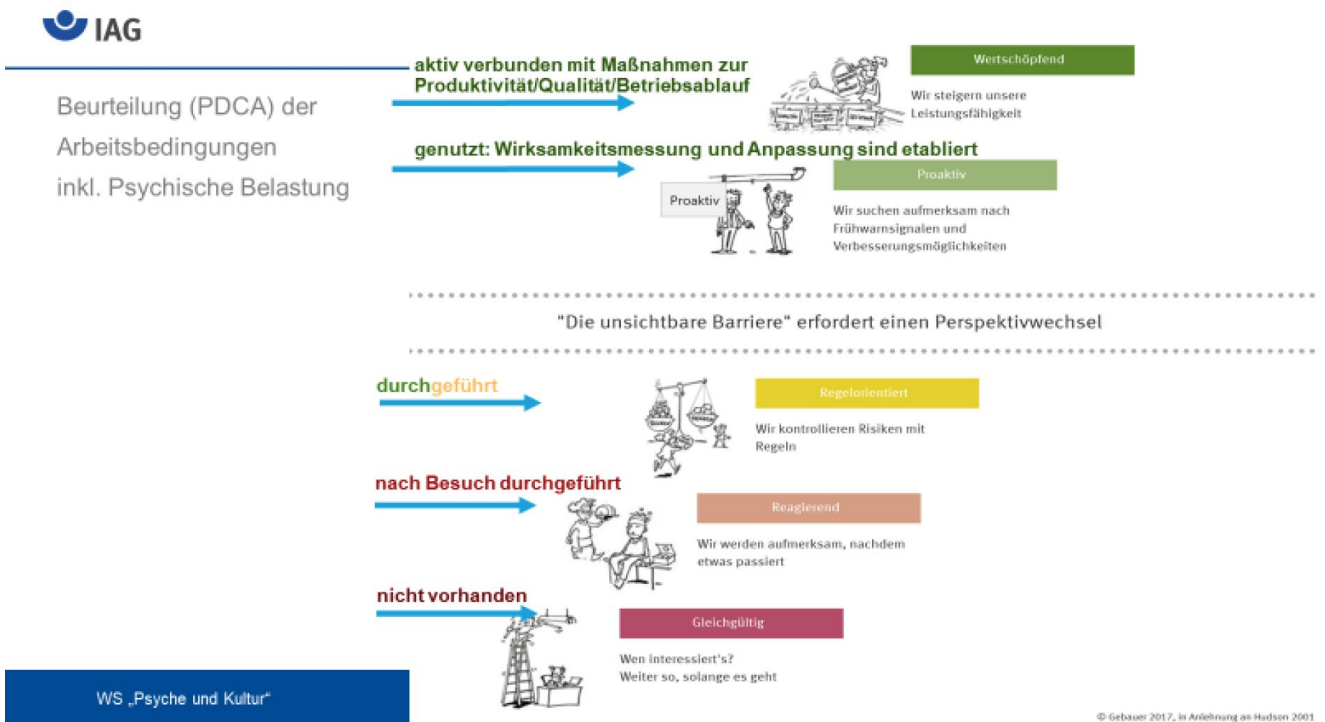


Abbildung 2: DGUV Kultur-Stufenmodell und die Gefährdungsbeurteilung



Abbildung 3: Aussagen betrieblicher Praktiker zur Gefährdungsbeurteilung (GBU) und das DGUV Kultur-Stufenmodell (Darstellung a. d. WS-Diskussionen rekonstruiert.)

Dieses geht davon aus, dass es sich lohnt, in die Veränderung der Haltung der Beschäftigten und Leitungen zu Sicherheit und Gesundheit zu investieren, wie in der DGUV Information 206-025 „Auf die Haltung kommt es an! Unternehmen mit Herz und Verstand sind erfolgreich und sicher – warum eigentlich?“ vorgeschlagen wird.

Unterhalb der unsichtbaren Barriere (vgl. Abb. 2 und 3) geschieht dies in der Regel (nur) durch einen Anstoß und intensive Beratung von außen, also die Beratung und Überwachung der Unfallversicherungsträger. Oberhalb der Barriere hingegen muss es um die Verstetigung des Prozesses gehen, durch kleine, gezielte neue Impulse. Ein zu starker äußerer Eingriff wäre auf den oberen Stufen demnach eher entwicklungshemmend.

Um es in den Worten einer Teilnehmerin zu sagen: „Zu der Verknüpfung der Themenfelder „Psyche“ und „Kultur“ kann festgehalten werden, dass es sehr große inhaltliche Überschneidungen gibt. Eigentlich ist es doch egal, welchen Anfasser der Betrieb hat. Ob er nun etwas gegen den Stress, für die Psyche oder die Kultur machen will – richtig beraten –, hat er sich am Ende weiterentwickelt und die Gefährdungsbeurteilung vervollständigt; zwei Fliegen mit einer Klappe!“

**Anhang 1:**

**Anonymisierte Praxisbeispiele zur Verknüpfung von „Psyche und Kultur“**

Entwurf Darstellung Praxisbeispiele

Betrieb/Branche	Landeskrankenhaus Ca. 3.500 MA
Anlass	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zunehmende psychische Belastung und Unzufriedenheit der MA mit Arbeitsbedingungen</li> <li>• Zunehmender Fachkräftemangel</li> <li>• Gesundheit der MA fördern durch Stärkung der Gesundheitskompetenz</li> </ul>
Vorgehensweise	<p>Lenkungskreis Gesundheit entwickelt Konzept Tea(m) Time: Moderiertes Gruppenverfahren zur Ermittlung und Lösung von Belastungen im Arbeitskontext</p> <p>Bedenken von Controlling und einigen Führungskräften über Effizienz und Effektivität des Verfahrens</p> <p>Genehmigung einer Pilotphase</p>
Anfrage/Anlass bei UVT	<p>Rückhalt im Haus für das Projekt Tea(m) Time bekommen:</p> <p>Führungskräfte und Controller gewinnen mit der Frage, ob Tea(m) Time zugleich den Teil der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung darstellt: Evaluation des Projektes durch UK RLP</p>
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die MA befürworten Tea(m) time, es werden Probleme angesprochen und Lösungen gefunden, die Arbeitszufriedenheit steigt, MA fühlen sich wertgeschätzt.</li> <li>• Führungskräfte erhalten durch die Schulung für Tea(m) Time zusätzliche Kompetenzen im Bereich Gesund Führen, die sie in der täglichen Führungsarbeit nutzen.</li> <li>• Die Pilotphase wurde auf weitere Bereiche ausgedehnt, ein organisationsweiter Einsatz von Tea(m) Time steht bevor.</li> <li>• Tea(m) Time wird in der hauseigenen Akademie als feste Schulung verankert.</li> </ul>
Entscheidendes Moment/entscheidender Punkt für Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tea(m) Time ist kein Kaffeekränzchen und „nice to have“, sondern erfüllt die gesetzlichen Anforderungen an den Teil der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung</li> <li>• Kosten für eine aufwendige Mitarbeiterbefragung durch einen externen Dienstleister werden eingespart</li> <li>• Tea(m) Time bedient mehrere Ziele des Landeskrankenhauses</li> </ul>
Synergieeffekt „Kultur und Psyche“	<p>Der Teil der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung wurde „quasi automatisch“ unter den kulturellen Themenfeldern Betriebsklima, Beteiligung, Kommunikation und Führung abgearbeitet.</p>

Betrieb/Branche	Autohaus GmbH (Verkauf und Werkstatt) 15 Beschäftigte
Anlass	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bevorstehender Generationswechsel in der Leitung</li> <li>• Nachwuchssorgen</li> <li>• zunehmend „enge“ Auftragslage in der Werkstatt</li> </ul>
Vorgehensweise	„Arbeitsgruppe“ aus Alt-Unternehmer und Junior-Chef → Anwendung des BGHM-Kultur-Checks und der Dialoge-Box → Rückfrage der Aufsichtsperson nach der Wirksamkeit
Anfrage/Anlass bei UVT	Gespräch während einer Beratung zur Erweiterung der Gefährdungsbeurteilung um die psychischen Belastungsfaktoren durch die zuständige Aufsichtsperson
Ergebnis	<p>Sowohl im Büro als auch im Werkstattbereich konnte die Kommunikation deutlich verbessert werden.</p> <p>Zeitersparnis durch bessere Abläufe (vor allem bei der Reparaturannahme).</p> <p>Beschäftigte „tragen das gute und offene Miteinander nach außen“ (Imagegewinn).</p> <p>Zwei Beschäftigte haben (freiwillig) im Anschluss die noch fehlenden Belastungsfaktoren zum Teil der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung ermittelt und bewertet. Sie sind in den Gesamt-Maßnahmenplan eingeflossen.</p>
Entscheidendes Moment/entscheidender Punkt für Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt und Vertrauensverhältnis zur Aufsichtsperson (BGHM)</li> <li>• Passendes Instrument für die aktuelle Fragestellung des Unternehmens</li> <li>• Der, nach Einschätzung des Unternehmers, geringe Kosten- und Zeitaufwand und schnell sichtbare Erfolge (Veränderungen)</li> </ul>
Synergieeffekt „Kultur und Psyche“	Durch die Bearbeitung der „Wunschthemen“ des Unternehmers wurde der Teil der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung im Anschluss gerne und mit Engagement durchgeführt, denn Sinn und Zweck waren durch die bearbeiteten „Kulturthemen“ klargeworden. Zudem waren einige psychische Belastungsfaktoren mit dem Kultur-Check ja bereits „abgearbeitet“.

Betrieb/Branche	Automobilhersteller ca. 3.900 Beschäftigte
Anlass	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Niederschmetterndes“ Ergebnis der jährlichen Mitarbeiterbefragung in einigen Produktionsbereichen</li> <li>• Häufung von Verletzungen und Unfällen in einigen Produktionsbereichen</li> <li>• Turnusmäßige Aktualisierung des Teils der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung</li> </ul>
Vorgehensweise	Führungskreis (mit SiFa und BR) beschließt als eine der Maßnahmen Führungskräfte-Weiterbildungen (verhaltensbasierter Arbeitsschutz – Führung als Vorbild) – moderierte Führungsworkshops mit Betriebsbegehung – freiwillige Wirksamkeitskontrolle durch die BGHM
Anfrage/Anlass bei UVT	Vorstellung der BGHM-DGUV Kampagne „eins ist sicher: kommitmensch“ im ASA durch die zuständige Aufsichtsperson.
Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplanungs- und organisatorische Veränderungen (Aufgabenverteilung; Schichtplanung)</li> <li>• „Entschlackung“ und Beschleunigung der Kommunikation der Führungskräfte untereinander</li> <li>• tatsächlicher Punkt „Sicherheit und Gesundheit“, wenn Führungskräfte „Stehungen“ und Begehungen in der Produktion durchführen</li> <li>• BR und Führung ziehen (neuerdings) bei Maßregelungen von Beschäftigten „an einem Strang“</li> <li>• Die Arbeitssicherheit stellt ihr Beratungsangebot um (hört den Führungskräften besser zu.): Deutliche Entlastung der Führungskräfte mit administrativen Aufgaben.</li> </ul>
Entscheidendes Moment/entscheidender Punkt für Veränderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation der Kampagne zur richtigen Zeit. (Es bestand Handlungsdruck durch die Auffälligkeiten.)</li> <li>• Zielvereinbarungen der Führungskräfte, die die Verbesserung der Sicherheitssituation als Bestandteil haben.</li> <li>• Druck des BR und der Arbeitssicherheit etwas zu tun.</li> </ul>
Synergieeffekt „Kultur und Psyche“	Ausgelöst durch die Aktualisierung des Teils der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung und die Häufung der Verletzungen, konnten die Kommunikationskultur, das Führungsverhalten und die Integration der Sicherheit und Gesundheit in die Arbeitsprozesse optimiert werden.

# Das kleine Wort zum guten Schluss

Verehrte Leser und Leserinnen,

nun haben Sie es geschafft: Sie haben sich als Teilnehmende wieder erinnert oder sich als „Neulesende“ ein Bild von unserem Fachgespräch gemacht. Für mich war es ein hochwertig besetztes Erlebnis mit Persönlichkeiten. Ein großer Dank gilt allen, die sich gekümmert und aktiv eingebracht und das Fachgespräch zu einer impulsreichen Austauschplattform gemacht haben. Neben vielen kleinen Anregungen würde ich auf die Frage nach dem Erkenntnisgewinn folgendes antworten: Die Arbeitswelt ist und bleibt komplex. Die Themen der Psychischen Gesundheit, Psychischen Belastung, verhaltensbasierter Arbeitssicherheit, Mensch-Maschine-Schnittstelle und sicheren Organisationsgestaltung haben Gemeinsamkeiten, die für wirksame Präventionsaktivitäten auch gemeinsam bearbeitet werden sollten. Schön ist, dass sich das „Türöffner-Thema“ an die Bedürfnisse der Orga-

nisation anpassen kann. Das Erleichternde ist, dass es eine gemeinsame Klammer gibt, die viele Detailprobleme „in einem Rutsch“ lösen kann: Die Kultur der Prävention. Wenn es gelingt, diese zu gestalten, lösen sich viele Detailprobleme sprichwörtlich „in gesunde und sichere Luft auf“.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen – frei nach Reinhold Niebuhr – den Mut, die Dinge anzugehen, die Sie ändern können, die Kraft, die Dinge anzunehmen, die Sie nicht ändern können und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.

H.-Martin Prüße  
(Leiter Sachgebiet „Veränderung der Arbeitskulturen,  
BGHM)







**Deutsche Gesetzliche  
Unfallversicherung e.V. (DGUV)**

Glinkastraße 40  
10117 Berlin  
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)  
E-Mail: [info@dguv.de](mailto:info@dguv.de)  
Internet: [www.dguv.de](http://www.dguv.de)