



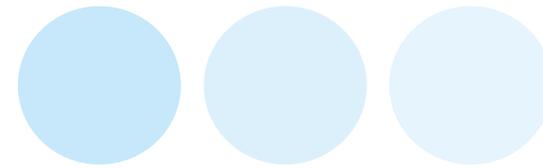
Sorge für
sich und
andere tragen

Deutlich
machen, wofür
man steht

Etwas
im eigenen
Handlungsfeld
bewirken

IAG Report 2/2022

VertrauensPRAXIS – Werkzeuge zur Analyse von Vertrauen in einer Organisation



IAG Report 2/2022

VertrauensPRAXIS – Werkzeuge zur Analyse
von Vertrauen in einer Organisation

Zusammenfassung

Impressum

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

Verfasst von
Dr. Ulrike Bollmann (IAG)
Robert Gründler (WissensImpuls)

Ausgabe
Dezember 2022

Satz und Layout:
Atelier Hauer + Dörfler, Berlin
IAG, Dresden

Bildnachweis:
Titel: ©katemangostar-freepik.com/IAG

ISBN (online)
978-3-948657-53-6

ISSN (online)
2190-0841

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

Bezug:
unter www.dguv.de/publikationen
Webcode: p022328

Die Arbeitswelt wird komplexer – und es ist heute wichtiger denn je, auch in ungewissen Situationen handlungsfähig zu bleiben. Damit das gewährleistet ist, spielt Vertrauen für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit eine große Rolle – zunächst einmal das zwischenmenschliche Vertrauen in Vorgesetzte, im Team oder innerhalb einer Abteilung. Es geht aber auch um institutionelles Vertrauen, das Vertrauen in eine Organisation oder ein technisches System.

In einer internationalen Studie entwickelten die Koreanische Arbeitsschutzagentur **KOSHA (Korea Occupational Safety and Health Agency)**, das **Institut für Arbeit und Gesundheit der DGUV** und die **Firma WissensImpuls** Leitindikatoren für Vertrauen, die geeignet sind, das Potential zur Förderung von Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in einer Organisation oder einer Abteilung zu identifizieren sowie zu messen. Damit wird eine Kultur der Prävention gefördert, die auf einem erweiterten Ansatz zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten beruht.

Führungskräften und Präventionsexperten wird auf der Grundlage der internationalen Studie ein Vertrauens-Assessment zur Verfügung gestellt, das

es ermöglicht, Vertrauenspraktiken in einer Organisation oder Abteilung zu analysieren und im Sinne der Förderung einer Kultur der Prävention zu optimieren: So werden im Assessment konkrete Maßnahmen entwickelt, die Vertrauen fördern und damit die Sicherheits- und Gesundheitskultur in einer Organisation oder einer Abteilung verbessern. Langfristige Effekte sind die Verbesserung des Meldeverhaltens, der Feedbackkultur sowie eine verbesserte Handlungsfähigkeit in kritischen und ungewissen Situationen.

Das Assessment besteht aus verschiedenen Methoden, die inhaltlich aufeinander aufbauen. Die Beschäftigten und Führungskräfte werden zunächst mithilfe einer standardisierten Kurzbefragung zu verschiedenen Vertrauenspraktiken befragt. Beispielsweise geht es um die Frage, ob sie den Entscheidungen ihres direkten Vorgesetzten zu Sicherheit und Gesundheit vertrauen.

Anschließend werden verschiedene Gespräche mit Führungskräften und Beschäftigten geführt, um die hinter den Vertrauenspraktiken liegenden Mechanismen zu verstehen. In einem abschließenden Workshop werden gemeinsam die Grundannahmen zum Vertrauen

in der Organisation analysiert, Leitziele entwickelt und mögliche Maßnahmen abgeleitet.

Das Assessment kann sowohl vor Ort in der Organisation eingesetzt werden oder auch teilweise oder vollständig im Online-Format. In diesem Manual finden Sie alle Informationen und Materialien zur Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Assessments in Ihrer

Organisation oder Ihrer Abteilung. Der Umfang des Assessments kann entsprechend der Größe Ihrer Organisation oder Abteilung und für Ihren Bedarf angepasst werden.

Das Vertrauens-Assessment wurde im Jahr 2022 in einem multinationalen Konzern an einem Standort in Deutschland erfolgreich umgesetzt.

Summary

As our working environment becomes increasingly complex, it is currently more important than ever to retain one's ability to act, even in situations of uncertainty. To ensure this, trust plays a major role in safety and health at your workplace, and this starts with interpersonal trust in supervisors, in teams and within a department. However, it is equally important to be able to trust an organisation or technical system.

Having conducted an international study, the **Korea Occupational Safety and Health Agency (KOSHA), the Institute for Work and Health of the DGVV and the company WissensImpuls** have developed a range of leading indicators for trust that can be used to identify and measure the potential for promoting safety, health and well-being within an organisation or department. This means fostering a prevention culture that is based on an enhanced approach to the prevention of occupational accidents and diseases.

Using the international study, managers and prevention experts are given a Trust Assessment that enables them to analyse trust practices within an organisation or department and to optimise those practices with a view to promoting

a prevention culture. The assessment allows the development of specific measures that promote trust and therefore improve the safety and health culture within an organisation or department. In the long term this will improve the reporting behaviour and the feedback culture as well as the ability to act in critical and uncertain situations.

The assessment comprises a variety of methods which build on each other in terms of content. To start with, employees and supervisors are each given a short standardised questionnaire in which they are asked to assess various trust practices. One question, for example, is whether they trust the decisions of their direct supervisors on issues of safety and health. Next, a range of interviews are conducted with supervisors and employees to gain an understanding of the mechanisms underlying the trust practices. The assessment concludes with a workshop in which the participants jointly analyse the basic assumptions for trust within their organisation, develop guiding principles and derive possible measures.

The assessment can be used both in person, within the organisation, and in an online format, either partially or

completely. In this manual you will find all the information and materials you need to prepare, conduct and evaluate the assessment in your organisation or department. The scope of the assessment can be adapted to suit the size of your organisation or department and also your specific needs.

The Trust Assessment was successfully implemented in 2022 in a multinational corporation at a site in Germany.

Resumen

El mundo laboral es cada vez más complejo. Por eso, hoy en día es más importante que nunca ser capaz de actuar incluso en situaciones inciertas. Para ello, la confianza desempeña un papel fundamental en la seguridad y la salud laboral: en primer lugar, la confianza interpersonal en los superiores, en el equipo o dentro de un departamento y, en segundo lugar, la confianza institucional, la confianza en una organización o en un sistema técnico.

En un estudio internacional, **la Agencia de Seguridad y Salud en el Trabajo de Corea del Sur (KOSHA), el Instituto de Trabajo y Salud del Seguro Social Alemán de Accidentes de Trabajo (DGUV) y la empresa WissensImpuls** desarrollaron unos indicadores de confianza adecuados para identificar y medir el potencial de fomento de la seguridad, la salud y el bienestar en una organización o un departamento. De este modo, se fomenta una cultura de la prevención basada en un enfoque ampliado de la prevención de los accidentes laborales y las enfermedades profesionales.

En base al estudio internacional, los directivos y expertos en prevención disponen de una evaluación de la confianza que permite analizar las prácticas

en una organización o departamento y optimizarlas para promover una cultura de la prevención: la evaluación desarrolla medidas concretas que fomentan la confianza y mejoran así la cultura de seguridad y salud en una organización o departamento. Los efectos a largo plazo son la mejora del comportamiento de información, la cultura de retroalimentación, así como una mayor capacidad para actuar en situaciones críticas e inciertas.

La evaluación consta de diferentes métodos que se basan unos en otros en términos de contenido. En primer lugar, se pregunta a los empleados y directivos sobre diversas prácticas de confianza mediante una breve encuesta normalizada con la intención de saber si confían en las decisiones de su superior directo en materia de salud y seguridad. A continuación, se realizan varias entrevistas a directivos y trabajadores para comprender los mecanismos que subyacen a las prácticas de confianza. En un taller final se analizan conjuntamente los supuestos básicos sobre la confianza en la organización, se desarrollan objetivos orientativos y se derivan posibles medidas. Esto crea un perfil de confianza completo para la organización.

La evaluación puede realizarse parcial o totalmente in situ o en línea. En este manual encontrará toda la información y el material necesarios para preparar, realizar y evaluar la confianza en su organización o departamento. El alcance de la evaluación puede adaptarse al tamaño de su organización o departamento y a sus necesidades.

La evaluación de confianza se puso en práctica con éxito en 2022 en una empresa multinacional de Alemania.

Résumé

Le monde du travail se complexifie : aujourd'hui plus que jamais, il est essentiel de conserver une capacité d'action dans les situations incertaines. Dans cette optique, la confiance joue un rôle essentiel dans la sécurité et la santé au travail, à commencer par la confiance interpersonnelle envers les cadres, les équipes ou les services. La confiance institutionnelle, en une organisation ou en un système technique, est également primordiale.

Dans le cadre d'une étude internationale, **l'Agence coréenne pour la sécurité et la santé au travail (KOSHA), l'Institut pour le travail et la santé de l'Assurance sociale allemande des accidents du travail et des maladies professionnelles (DGUV) et la société WissensImpuls** ont mis au point un ensemble d'indicateurs de confiance permettant d'identifier et de mesurer le potentiel de promotion de la sécurité, de la santé et du bien-être au sein d'une organisation ou d'un service. Ceci permet de promouvoir une culture de la prévention fondée sur une approche élargie du dispositif préventif des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Sur la base de cette étude internationale, un processus d'évaluation de la confiance est mis à la disposition des dirigeants et des experts en prévention. Celui-ci permet d'analyser les pratiques de confiance au sein d'une organisation ou d'un service, et de les optimiser dans le but de promouvoir une culture de la prévention : ce processus d'évaluation permet donc de mettre en place des mesures concrètes favorisant la confiance et améliorant ainsi la culture de la sécurité et de la santé au sein d'une organisation ou d'un service. À long terme, on observe une amélioration des pratiques de signalement et de la culture du retour d'information, ainsi qu'une meilleure capacité à agir dans des situations critiques et incertaines.

L'évaluation se décompose en plusieurs processus interdépendants. Les employés et les cadres sont d'abord interrogés sur différentes pratiques de confiance au moyen d'un bref questionnaire standardisé. Les questions portent par exemple sur la confiance qu'ils accordent aux décisions de leur supérieur direct en matière de sécurité et de santé. Différents entretiens sont ensuite menés avec plusieurs cadres et salariés afin de comprendre les mécanismes

qui sous-tendent les pratiques de confiance. Au cours d'un atelier final, les hypothèses de base en matière de confiance dans l'organisation sont analysées en commun, plusieurs objectifs directeurs sont définis, et différentes mesures envisageables sont identifiées. Il en résulte un profil de confiance global de l'organisation.

L'évaluation peut s'effectuer sur place au sein de l'organisation, ou en ligne, en partie ou en totalité. Vous trouverez dans ce manuel toutes les informations

et le matériel nécessaires à la préparation, à la réalisation et à la restitution de l'évaluation au sein de votre organisation ou de votre service.

Cette évaluation de confiance a été menée avec succès en 2022 sur le site d'une multinationale en Allemagne.

Danksagung

Ein herzlicher Dank für die aktive Mitarbeit und Unterstützung bei der Entwicklung des Vertrauens-Assessments geht an:

- **Ivan Angelov**, Mazedonischer Verband für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Nordmazedonien
- **Ehi Iden**, Manager für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz (OHSM), Nigeria
- **Hyun Kang**, Korea Agentur für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (KOSHA), Republik Korea
- **David Magee**, OSH Literacy, Irland
- **Vinka Longin Peš**, Kroatischer Krankenversicherungs Fond, Republik Kroatien
- **Christian Schenk**, Allgemeine Unfallversicherungsanstalt (AUVA), Österreich
- **Sabine Sommer**, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Deutschland
- **Lorna Taylor**, Jolly Back, Vereinigtes Königreich

Ein besonderer Dank geht an die Kollegen aus dem Forschungsteam:

- **Kyungwoo Kim**, Korea Agentur für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (KOSHA), Republik Korea und
- **Gwangsoo Moon**, Chung-Ang University, Republik Korea.

Für die Gestaltung der Grafiken gebührt der Dank **Kati van der Seylberg**, **Alexandra Walk** und **Anna Semenov** vom IAG.

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1:** Modell des Vertrauens, die drei Faktoren und deren Wirkprinzipien
Abbildung 2: Aufbau des Vertrauens-Assessments
Abbildung 3: Grafische Darstellung der Befragungsergebnisse
Abbildung 4: Formel zur Berechnung der Differenzen
Abbildung 5: Beispiel einer Interviewdokumentation zur Analyse der kulturellen Dynamiken

Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1:** Übersicht über die Materialien für die Vorgespräche
Tabelle 2: Mögliche Fragen zur Vorbereitung der Kurzbefragung
Tabelle 3: Übersicht über die Materialien für den Kick-Off
Tabelle 4: Material zur Durchführung der Kurzbefragung
Tabelle 5: Antwortformate der Fragen
Tabelle 6: Übersicht über die Zuordnung der Fragen zu den Faktoren
Tabelle 7: Material zur Durchführung der Interviews
Tabelle 8: Kodierschema für die Auswertung von Aussagen mit Ankerbeispielen
Tabelle 9: Material zur Durchführung des Workshops
Tabelle 10: Methoden des Workshops im Vergleich
Tabelle 11: Beispiele möglicher Grundannahmen für die drei Faktoren

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Grundlagen	16
2 Ziel, Nutzen und Anwendungsbereiche des Vertrauens-Assessments	19
3 Aufbau des Vertrauens-Assessments	21
4 Vorbereitung des Vertrauens-Assessments	23
4.1 Vorgespräche führen	23
4.2 Assessment-Team zusammenstellen	23
4.3 Vorbereitung Kurzbefragung.....	24
4.4 Kick-Off.....	25
5 Durchführung des Vertrauens-Assessments	26
5.1 Kurzbefragung.....	26
5.2 Interviews	30
5.3 Workshop.....	34
6 Literaturverzeichnis	38
Anhang	39

1 Grundlagen

Das Organisationskulturmodell von Edgar H. Schein (2016) und das integrative Vertrauensmodell von Roger C. Mayer, James H. Davis und David Schoorman (1995) wurden als theoretische Rahmenmodelle für die Entwicklung von **Leitindikatoren zur Förderung von Sicherheit und Gesundheit durch Vertrauen** verwendet.

Was ist ein Leitindikator?

Leitindikatoren beziehen sich auf aktivierbare laufende Prozesse, Maßnahmen und Ergebnisse, mit denen nicht nur bestehende Risiken kontrolliert und der aktuelle Zustand erhalten werden können, sondern die es erlauben, Möglichkeiten für kontinuierliche Verbesserungen zu erkennen und die entsprechenden Situationen herbeizuführen, zu nutzen und zu beurteilen (Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit 2020).

Das Modell von Schein konzeptualisiert Organisationskultur, indem es zwischen einer objektiven Ebene von beobachtbaren Artefakten (z. B. sichtbares Verhalten, Dokumente und Technologie), einer expliziten Ebene von streitbaren Werten (z. B. Respekt, Freiheit und Fairness) und einer impliziten Ebene von

Grundannahmen unterscheidet. Diese Grundannahmen sind schwer zu verbalisieren und Menschen haben häufig nur ein begrenztes oder verzerrtes Bewusstsein davon.

Während Artefakte und Werte mit Hilfe von quantitativen Methoden erfasst werden können, ist der Zugang zu den Grundannahmen auf qualitative Methoden angewiesen. Darüber hinaus definieren Schoorman, Mayer & Davis (2007) **Vertrauen als einen Aspekt von Beziehungen**: Vertrauen basiert auf Beziehung. Wer vertraut, ist bereit, ein Risiko in einer zwischenmenschlichen oder organisationalen Beziehung einzugehen bzw. in einer ungewissen Situation zu handeln. Letztlich muss Vertrauen aus Sicht der Präventionskultur im Kontext von **Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit** zwei grundlegende Achsen widerspiegeln: **System und Prozess** sowie **Wert und Verhalten** auf Basis der Organisationskultur (Kim et al. 2021).

Basierend auf dem Mehrebenen-Modell der Organisationskultur von Schein und dem integrativen Modell des Vertrauens von Mayer, Davis & Schoorman (Abbildung 1) entwickelte das internationale Forschungsteam eine gemeinsame Perspektive für einen Analyse- und Messansatz.

Dabei stehen drei Faktoren der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit im Mittelpunkt:

- **Fürsorge:** Fürsorge impliziert, dass eine Person einer anderen oder einer Institution zutraut, etwas Gutes für sich selbst oder andere zu tun, und zwar ohne ein egozentrisches Profitmotiv. Fürsorge basiert auf einer positiven Grundeinstellung gegenüber einer anderen Person oder einem

System. Fürsorge ist gleichbedeutend mit Wohlwollen und drückt sich in der Haltung aus, einer Person oder einer Organisation etwas Gutes tun zu wollen. Das Urteil darüber, ob eine Person oder ein System fürsorglich oder wohlwollend agieren, braucht Zeit.

- **Gerechtigkeit:** Deutlich machen, wofür man steht. Dieser Faktor steht für Integrität, Ehrlichkeit und hohe moralische Grundsätze. Urteile über

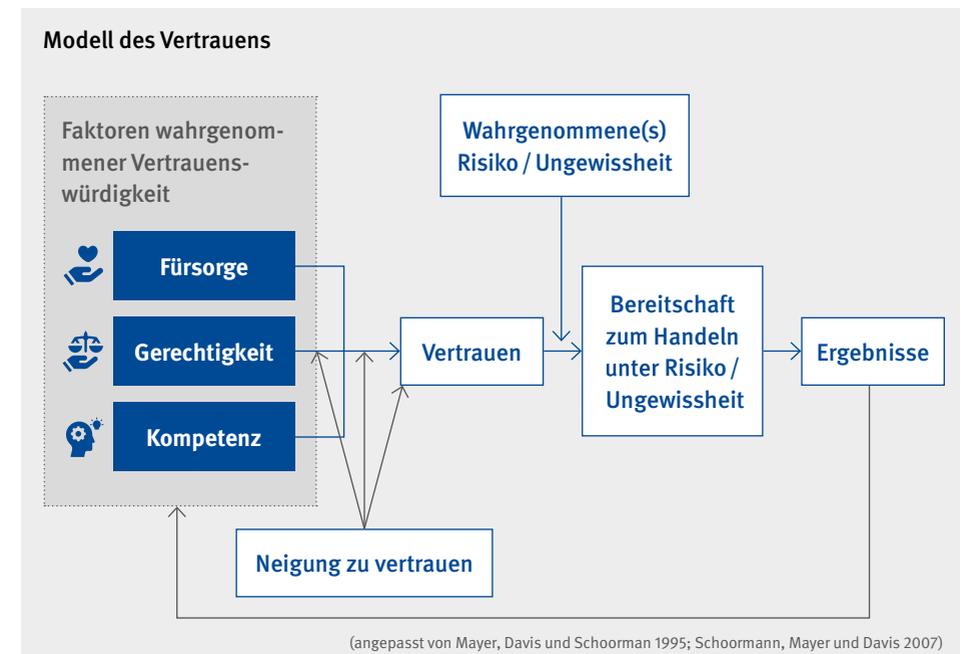


Abbildung 1: Modell des Vertrauens, die drei Faktoren und deren Wirkprinzipien

Integrität bilden sich relativ schnell im Laufe einer Beziehung. Eine Kultur der Prävention basiert auf der Kongruenz von Werten. Vertrauen fördert die Zusammenarbeit (im Team) und damit verlässliche Entscheidungen in kritischen Situationen.

- **Kompetenz:** Die Fähigkeit, in einem bestimmten Bereich etwas zu bewirken, hängt entweder von einem statischen Set an Wissen, Fähigkeiten und persönlichen Einstellungen ab oder von der Fähigkeit, gute Arbeit in einem bestimmten Kontext zu leisten. Die Kompetenzurteile bilden sich relativ schnell im Laufe der Beziehung.

Das Instrument VertrauensPRAXIS unterscheidet zwischen zwei Ebenen des Vertrauens: Zum einen der Ebene des zwischenmenschlichen Vertrauens (Vertrauen zwischen Führungskraft und Beschäftigtem, Vertrauen im Team) und zum anderen der Ebene des institutionellen Vertrauens (Vertrauen in die Organisation, das System). Hierbei kommen sowohl positive Effekte von Vertrauen (z. B. Meldung von Beinahe-Unfällen oder bessere Entscheidungen in kritischen Situationen durch vertrauensvolle Zusammenarbeit im Team) wie auch negative Effekte von Vertrauen (z. B. blindes Vertrauen auf Regeln) in den Blick.

Der Analyse- und Messansatz greift neben den im Rahmen der internationalen Studie statistisch validierten Faktoren auf die wissenschaftlich erprobten Methoden des SIKUMETH Ansatzes (Schöbel et al. 2012; Schöbel et al. 2017) zurück: die sogenannte „**GAP-Analyse**“ und **die Analyse der „Kulturellen Dynamiken“**. Dabei folgt das Vertrauens-Assessment der Grundannahme, dass dort, wo große Diskrepanzen zwischen der realen und einer eigentlich gewünschten Vertrauenspraxis bestehen, die größten Chancen für eine Optimierung einer Kultur der Prävention vorhanden sind.

VertrauensPRAXIS ist der Eigenname dieses Assessments. Gegenstand des Assessments sind die Praktiken des Vertrauens innerhalb einer Organisation - zwischen den Menschen und zwischen den Menschen und deren Organisation.

2 Ziel, Nutzen und Anwendungsbereiche des Vertrauens-Assessments

Führungskräften, Expertinnen und Experten für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit wird mit diesem Report eine „Blaupause“ für ein Assessment zur Verfügung gestellt, die es ermöglicht, Vertrauenspraktiken in einer Organisation oder Abteilung zu analysieren und im Sinne der Förderung einer Kultur der Prävention zu optimieren:

- **Entwicklung vertrauensbildender Maßnahmen:** Es werden konkrete Maßnahmen entwickelt, die Vertrauen fördern und damit die Sicherheits- und Gesundheitskultur in einer Organisation oder einer Abteilung verbessern.
- **Verbesserung des Meldeverhaltens:** Die Meldung von Beinahe-Unfällen und Fehlern setzt Vertrauen voraus. Durch vertrauensbildende Maßnahmen kann dies gefördert werden.
- **Mehr Engagement der Beschäftigten:** Das gesamte Assessment ist ein beteiligungsorientiertes Verfahren. Durch Einzelinterviews und einen gemeinsamen Workshop werden die Einschätzungen und Ideen der Beschäftigten direkt aufgegriffen. Das führt langfristig zu einem höheren Engagement der Beschäftigten für Sicherheit und Gesundheit.
- **Feedbackkultur und Lernen aus Fehlern verbessert sich:** Vertrauen ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, Feedback zu geben und anzunehmen sowie aus eigenen Fehlern oder aus Fehlern anderer zu lernen. Durch vertrauensbildende Maßnahmen kann dies gefördert werden.
- **Handlungsfähigkeit in kritischen und ungewissen Situationen:** Diese setzt eine Reflexion von positiven und negativen Effekten von Vertrauen voraus. Im Vertrauens-Assessment werden kritische und ungewisse Situationen zum Thema gemacht und Bedingungen herausgearbeitet, unter denen die positiven Auswirkungen von Vertrauen zum Tragen kommen können.

Externe Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Aufsichtspersonen oder weitere Präventionsexperten können Organisationen oder Abteilungen mithilfe des Vertrauens-Assessments beraten. Es bieten sich folgende Anwendungsmöglichkeiten:

- **Durchführung von Teilen des Assessments in einem Seminar**, um bei Vertreterinnen und Vertretern aus Organisationen Interesse für das Thema zu wecken und sie zu befähigen, vertrauensrelevante Beziehungen und Bedingungen zu analysieren und vertrauensförderliche Maßnahmen abzuleiten.
- **Methoden für die Gesprächsführung nutzen**: Die im Assessment genutzten Methoden können für die Gesprächsführung genutzt werden, um z. B. herauszufinden, wie die vorhandene Kultur der Prävention in einer Organisation weiter entwickelt werden kann.
- **Unterstützung bei der Durchführung eines Assessments**, um zum Beispiel als Moderator eines Workshops die Akteure der Organisation bei der Durchführung des Assessments zu unterstützen.

Als Führungskraft, interne Fachkraft für Arbeitssicherheit oder Verantwortliche für das betriebliche Gesundheitsmanagement führen Sie das Assessment in ihrer Organisation durch. Es bieten sich folgende Anwendungsmöglichkeiten:

- **Piloteinsatz in einer Abteilung / einem Bereich**: Um den Aufwand möglichst gering zu halten, können Sie das Assessment auch in einem kleineren Bereich erproben. Auch hier können wertvolle, vertrauensfördernde Maßnahmen erarbeitet werden.
- **Einsatz in der gesamten Organisation**: Ein Einsatz in der gesamten Organisation hat den Vorteil, dass Menschen aus allen Bereichen zusammenkommen und gemeinsam mögliche Handlungsfelder und vertrauensförderliche Maßnahmen entwickeln.
- **Selbst am Assessment mitwirken**: Durch die aktive Mitarbeit am Assessment (z. B. in den Interviews oder im Workshop) werden Sie intensiv in das Thema eingearbeitet, sodass Sie den Folgeprozess eigenständig weiterbegleiten können.

3 Aufbau des Vertrauens-Assessments

Auf der Grundlage des vorliegenden Assessments wird ein **Vertrauens-Profil** für eine Organisation (Betrieb, öffentliche Verwaltung, Bildungseinrichtung) oder einen Teil der Organisation erstellt. Hierfür werden **Vertrauenspraktiken** und ihr Einfluss auf die Sicherheits- und Gesundheitskultur in der Organisation analysiert und **Maßnahmen zu deren Verbesserung** vorgeschlagen. Im Assessment werden dafür **quantitative** und **qualitative Methoden** kombiniert.

Das Assessment besteht aus verschiedenen Bausteinen, die inhaltlich aufeinander aufbauen (Abbildung 2). Im Anschluss an eine Vorbereitungsphase folgen eine **Kurzbefragung**, **Interviews** und ein **Workshop**. Die **Auswertung** erfolgt auf der Grundlage der Daten aus der **GAP-Analyse**, der **kulturdynamischen Analyse** und mit Hilfe einer **qualitativen Inhaltsanalyse**. Die Ergebnisse der Kurzbefragung werden in den Interviews verwendet. Die Interviews wiederum sind Voraussetzung für die

Durchführung des Workshops. Für die Durchführung des Assessments sind auch einige vorbereitende Tätigkeiten notwendig (z. B. Vorgespräche führen, Team zusammenstellen).

Das Assessment kann sowohl **vor Ort** in der Organisation eingesetzt werden oder auch teilweise oder vollständig **im Online-Format**. Die Bausteine sind so gestaltet, dass beides gut möglich ist. Auch die Interviews lassen sich als Videokonferenz durchführen. Die Terminfindung und die Durchführung sind somit flexibel.



Abbildung 2: Aufbau des Vertrauens-Assessments

4 Vorbereitung des Vertrauens-Assessments

Das Assessment benötigt einige Schritte der Vorbereitung. So sind Vorgespräche zu führen, es braucht die Unterstützung aus der Organisation und die Kurzbefragung muss mit der Organisation abgestimmt werden.

4.1 Vorgespräche führen

In ersten Gesprächen geht es darum, **den Nutzen und den grundsätzlichen Ablauf** des Vertrauens-Assessments vorzustellen. Erste Ansprechpersonen sind beispielsweise Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Verantwortliche für das betriebliche Gesundheitsmanagement oder auch für das Personalmanagement.

Für die Vorgespräche stehen verschiedene Materialien zur Verfügung (Tabelle 1).

4.2 Assessment-Team zusammenstellen

Für die Durchführung des Vertrauens-Assessments ist es wichtig, **ausreichende Unterstützung** seitens der Organisation zu erhalten. Im Idealfall wird ein **internes Assessment-Team** zusammengestellt, welches bei der Vorbereitung des Assessments unterstützt (z. B. Termine und Räume organisieren, Ansprechpersonen benennen).

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, dass das interne Assessment-Team auch am Assessment selbst teilnimmt. Das interne Assessment-Team stellt damit eine wichtige Schnittstelle zur Organisation dar. Im besten Fall kann das interne Assessment-Team nach dem Assessment dieses auch eigenständig durchführen.

Tabelle 1: Übersicht über die Materialien für die Vorgespräche

Material	Beschreibung
One-Pager	Kurze Beschreibung der Ziele, des Nutzens für die Organisation und des grundsätzlichen Ablaufs des Assessments als einseitige Textdatei
Kurzpräsentation	Kurze Beschreibung der Ziele, des Nutzens für die Organisation und des grundsätzlichen Ablaufs des Assessments als kurze Präsentation

Das Assessment-Team sollte möglichst über Erfahrungen in folgenden Bereichen verfügen:

- **Sicherheit und Gesundheit** (z. B. als Fachkraft für Arbeitssicherheit, im betrieblichen Gesundheitsmanagement)
- **Audits** (z. B. Arbeitssicherheit, Umwelt, Qualität) oder mit den entsprechenden Management-Systemen
- **Kulturveränderungsprozesse in Organisationen** (z. B. Change-Management, Sicherheitskultur, Kultur der Prävention).

Das externe Assessment-Team besteht optimalerweise aus zwei Personen, die das notwendige Fach- und

Methodenwissen für die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung des Vertrauens-Assessments sowie den Blick von außen mit einbringen.

4.3 Vorbereitung Kurzbefragung

Ein zentraler Bestandteil des Vertrauens-Assessments ist die Kurzbefragung. Für die Durchführung der Befragung müssen im Vorfeld wichtige Fragen geklärt werden. Mögliche Ansprechpersonen sind Mitarbeitende der IT-Abteilung, IT-Sicherheitsbeauftragte und Datenschutzbeauftragte. Folgende Fragen sollten im Vorfeld der Befragung geklärt werden (Tabelle 2).

Tabelle 2: Mögliche Fragen zur Vorbereitung der Kurzbefragung

Themen	Beispiele für mögliche Fragen
Art der Befragung	<ul style="list-style-type: none"> • Soll die Kurzbefragung in Papierform, online oder hybrid (beides zugleich) durchgeführt werden?
Zugänglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Wie erhalten die Beschäftigten die Kurzbefragung? • Soll die Befragung auch auf dem Smartphone bearbeitet werden? • Sind die Anforderungen der BITV 2.0 erfüllt?
Datenschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es eine Betriebsvereinbarung für Befragungen? • Sind die Anforderungen der DSGVO erfüllt?

4.4 Kick-Off

Ziel des Kick-Offs ist es, die grundlegenden zeitlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen sowie die organisationsinternen Ziele für das Assessment zu klären. Der Kick-Off kann als Gespräch vor Ort oder als virtuelles Gespräch stattfinden.

Inhalte

Bei diesem Gespräch ist zu klären:

- Wie läuft das Vertrauens-Assessment ab?
- In welchem Zeitraum findet das Assessment statt?
- Welche inhaltlichen Schwerpunkte gibt es aus Sicht der Organisation?
- Wie sind die terminlichen und ggf. räumlichen Möglichkeiten vor Ort?

Ablauf

Folgende Gesprächspartnerinnen und -partner der Organisation sollten anwesend sein:

- Vertretung der Geschäftsleitung
- Fachkraft für Arbeitssicherheit
- Betriebliche Interessensvertretung
- Verantwortliche für betriebliches Gesundheitsmanagement

Tabelle 3: Übersicht über die Materialien für den Kick-Off

Material	Beschreibung
Kurzpräsentation	Kurze Beschreibung der Ziele, des Nutzens für die Organisation und des grundsätzlichen Ablaufs des Assessments als kurze Präsentation

Das Gespräch (online oder möglichst vor Ort) sollte für etwa zwei Stunden angesetzt werden. Im Rahmen der Vorbereitung können sich auch noch weitere zu klärende Punkte ergeben. Dies ist bei der Zeitplanung entsprechend zu berücksichtigen.

Auswertung und Ergebnisse

Die Ergebnisse werden in einem Protokoll festgehalten.

5 Durchführung des Vertrauens-Assessments

Das Assessment besteht aus den Bausteinen **Kurz-Befragung, Einzelinterviews** und einem **Workshop**. Für die Durchführung des Assessments werden unterschiedliche Methoden eingesetzt (GAP Analyse, kulturdynamische Analyse, Inhaltsanalyse). In diesem Abschnitt werden die einzelnen Bausteine und die jeweils eingesetzten Methoden detailliert beschrieben.

5.1 Kurzbefragung

Ziel der Kurzbefragung ist es, einen ersten Einblick in die Rolle von Vertrauen für Sicherheit und Gesundheit im jeweiligen Arbeitskontext zu erhalten. Dazu wird eine **standardisierte Befragung** (entweder online oder in Papierform) durchgeführt, an der sich möglichst alle Beschäftigten inklusive der Führungskräfte beteiligen sollten. Die Teilnahme ist freiwillig und setzt die Einwilligung in die Verarbeitung personenbezogener Daten voraus. Die Antworten werden nicht mit weiteren Studien oder dem Namen der Teilnehmenden verknüpft (siehe Datenschutzerklärung).

Inhalte

Der Fragebogen enthält insgesamt 21 Fragen. Zusätzlich können Strukturvariablen hinzugefügt werden, beispielsweise:

- Führungsverantwortung (ja/nein)
- Abteilungen/Bereiche
- Vollzeit- oder Teilzeitbeschäftigung

Zudem kann es hilfreich sein, **zusätzliche organisationspezifische Fragen** einzufügen.

Tabelle 4: Material zur Durchführung der Kurzbefragung

Material	Beschreibung
Fragebogen	Vorlage des Fragebogens als PDF-Datei
Datenschutzerklärung	Beispiel einer Datenschutzerklärung für eine Befragung

Ablauf

Die Teilnehmenden schätzen bei jeder der 21 Fragen sowohl den realen als auch den gewünschten Zustand (idealer Zustand) ein. Jede Frage hat folgendes Antwortformat (Tabelle 5):

Tabelle 5: Antwortformate der Fragen

Zustand	[Frage]
Realer Zustand	trifft überhaupt nicht zu
	trifft eher nicht zu
	trifft teilweise zu
	trifft voll zu
Idealer Zustand	trifft überhaupt nicht zu
	trifft eher nicht zu
	trifft teilweise zu
	trifft voll zu

Auswertung und Ergebnisse

Für die **Auswertung der Online-Befragung** ist die **Differenz (GAP)** zwischen der Einschätzung des **Ist-Zustandes** der Vertrauenspraktiken und der Bewertung des **Soll-Zustandes** wichtig. Für jede Frage werden die Häufigkeiten von **IST** und **SOLL** ausgezählt. Die Ergebnisse können für jedes Item grafisch dargestellt werden, wie zum Beispiel in Abbildung 3 (Seite 28).

Als Grundlage für die weiteren Schritte im Vertrauens-Assessment werden die Fragen mit den größten Unterschieden (GAP-Analyse) zwischen realer und idealer Situation pro Faktor identifiziert. Dies erfolgt, indem die Anzahl der Antworten der Stufen „trifft eher zu“ und „trifft voll zu“ getrennt für „realer Zustand“ und „idealer Zustand“ addiert werden. Die **Differenz** des idealen Zustands vom realen Zustand ergibt die **Größe des GAP**. Je höher der Betrag, desto größer der GAP.

Im Beispiel (Abbildung 3) liegt für die Bewertung der Aussage „Meine Führungskraft achtet bei der Verteilung der Arbeit auch auf mein Privatleben“ mit „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“ ein GAP von 10 Punkten zwischen IST und SOLL vor.

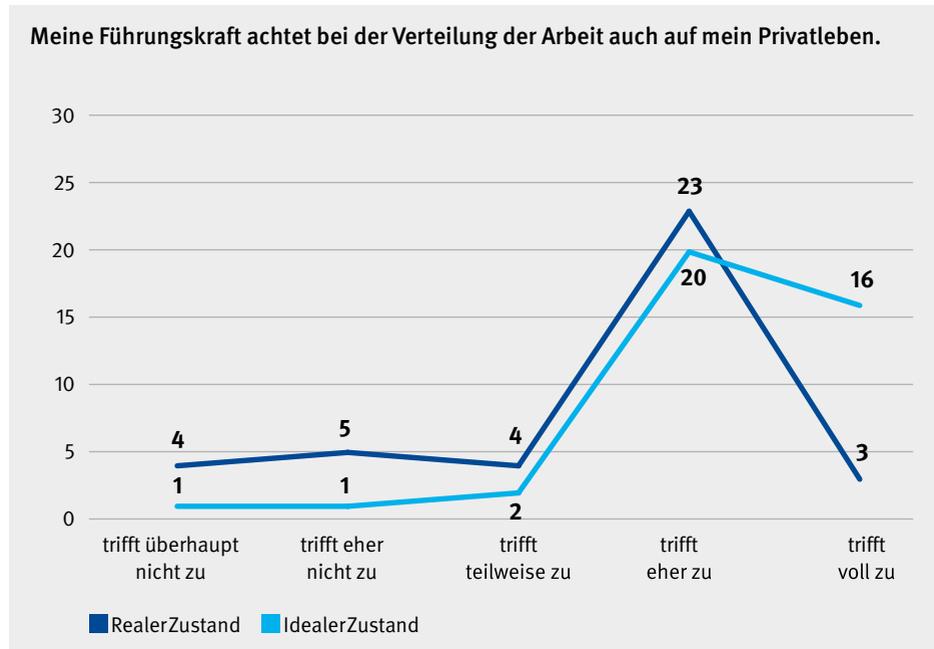


Abbildung 3: Grafische Darstellung der Befragungsergebnisse

Die Auswahl der Fragen mit den größten GAPs erfolgt also nicht insgesamt, sondern separat für jeden der drei Faktoren: **Fürsorge, Gerechtigkeit, Kompetenz**. Ziel der Auswertung sollte es sein, für jeden der drei Faktoren jeweils wiederum drei Fragen auszuwählen,

die in der Kurzbefragung den größten GAP aufweisen.

In Tabelle 6 (siehe Seite 29) ist dargestellt, welche Fragen aus dem Fragebogen zu welchem Faktor gehören.

Formel zur Berechnung des GAP je Frage

$$GAP = ([\text{Idealer Zustand: Anzahl Antworten „trifft voll zu“}] + [\text{Idealer Zustand: Anzahl Antworten „trifft eher zu“}]) - ([\text{Realer Zustand: Anzahl Antworten „trifft voll zu“}] + [\text{Realer Zustand: Anzahl Antworten „trifft eher zu“}])$$

Abbildung 4: Formel zur Berechnung der Differenzen (GAPs)

Tabelle 6: Übersicht über die Zuordnung der Fragen zu den Faktoren

Fürsorge	Gerechtigkeit	Kompetenz
In meiner Organisation kümmern wir uns umeinander.	Meine Führungskraft wägt sorgfältig alle Perspektiven ab.	Wenn jemand an unserem Arbeitsplatz auf ein Problem bei Sicherheit und Gesundheit hinweist, dann finden wir eine Lösung.
Meine Kolleginnen und Kollegen hören auf mich, wenn ich ihnen Hinweise zu ihrer Sicherheit und Gesundheit gebe.	Ich werde in meiner Organisation in Fragen meiner Sicherheit und Gesundheit fair behandelt.	Wir sorgen gemeinsam für Sicherheit und Gesundheit an unserem Arbeitsplatz.
Wenn ich ein Problem habe, kann ich mich darauf verlassen, dass meine Organisation mich unterstützt.	Auch unter schwierigen Bedingungen haben Sicherheit und Gesundheit oberste Priorität.	In meiner Organisation werden Entscheidungen zu Sicherheit und Gesundheit gemeinsam getroffen.
Meine Führungskraft achtet bei der Verteilung der Arbeit auch auf mein Privatleben.	Ich werde in meiner Organisation wegen meines Alters, Geschlechts, meiner Herkunft, Religion oder sexuellen Orientierung nicht benachteiligt.	In meiner Organisation hat die Fachkraft für Arbeitssicherheit einen großen Einfluss auf Sicherheit und Gesundheit.
Ich kann mich darauf verlassen, dass meine Führungskraft mir meinen Job nicht unnötig schwerer macht.	Wenn meine Führungskraft etwas verspricht, macht er/sie es auch.	Ich habe keinen Grund zu zweifeln, dass meine Führungskraft fähig ist, den Job zu machen.
Ich gehe davon aus, dass meine Organisation schon weiß, was für mich richtig ist.	Meine Führungskraft ist offen und ehrlich mir gegenüber.	
Ich gebe gerne etwas an meine Führungskraft weiter, obwohl es für mich kritisch werden könnte.	Meine Überzeugungen stimmen mit den Prinzipien und Werten der Organisation überein.	
Ich wünschte wirklich, ich hätte eine gute Möglichkeit, das Management der Organisation im Auge zu behalten.	An meinem Arbeitsplatz tauschen wir uns frei über berufliche und private Angelegenheiten aus.	

Im Anschluss bieten sich noch weitere Möglichkeiten für die Auswertung an, zum Beispiel, wenn **Strukturvariablen** abgefragt wurden (wie etwa separate Auswertungen für Teilnehmende mit oder ohne Führungsverantwortung).

5.2 Interviews

Ziel der Interviews ist es, gemeinsam zu analysieren, welche Mechanismen („kulturelle Dynamiken“) zu den identifizierten Differenzen (GAPs) führen bzw. beitragen können. Ausgangspunkt für die Einzelgespräche sind die Fragen, die in der Beantwortung im Rahmen der Kurzbefragung die größte Differenz für den jeweiligen Faktor aufweisen. Ausgehend hiervon wird **pro Faktor ein eigenes, konkretes Beispiel** der interviewten Person intensiv bearbeitet. Das Format der Einzelgespräche ermöglicht eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit den Differenzen und den eigenen praktischen Beispielen.

Inhalte

In den Interviews werden die folgenden Inhalte thematisiert:

- **Vorstellung des Assessments:** Modell des Vertrauens, Ablauf des Assessments
- **Ablauf des Interviews:** Ablauf darstellen und am Beispiel erläutern

- **Pro Faktor die Frage mit dem größten GAP** vorstellen
- **Pro Frage ein eigenes Beispiel** mit einem vermuteten GAP gemeinsam analysieren

Tabelle 7: Material zur Durchführung der Interviews

Material	Beschreibung
Interview-Leitfaden	Enthält alle Inhalte, die während des Interviews gezeigt werden als Präsentation.
Interview-Detailplanung	Enthält einen detaillierten Ablaufplan für die Interviewenden als Textdatei.

Ablauf

Die Anzahl an Interviews sollte so gewählt werden, dass die Interviewten die **verschiedenen Personengruppen** in der Organisation repräsentieren (Führungskräfte verschiedener Ebenen, Beschäftigte aus unterschiedlichen Bereichen). Insgesamt sollten mindestens **zehn Interviews** geführt werden. Dies ist für die weiteren Auswertungen ausreichend.

Die Interviews dauern etwa **60 Minuten**. In jedem Interview werden die Discrepanzen zwischen realer und idealer Vertrauenspraxis (GAPs) faktorenweise

besprochen. Es werden zunächst für einen Faktor die drei Fragen mit der größten Differenz vorgestellt. Die interviewte Person wählt dann aus, bei welcher der drei Fragen auch bei der eigenen Arbeit eine große Differenz vorhanden ist oder vermutet wird. Es ist sinnvoll, wenn in jedem Interview zwei Personen des Assessment-Teams anwesend sind.

Anschließend werden für den ausgewählten GAP folgende Fragen geklärt:

- Wie kompensieren Sie die Differenz zwischen der realen und der idealen Situation?

- Wie lösen Sie das Problem in Ihrem Arbeitsalltag?
- Was kann Ursache des Problems sein?
- Was verschlimmert das Problem?

Am konkreten Beispiel wird erarbeitet, mit welchen **Mechanismen** das Problem „kompensiert“ wird und welche Mechanismen das Problem im Alltag verstärken. Die geschieht mit Hilfe eines sogenannten **„Loops“**, der dabei unterstützt, die Dynamiken abzubilden (Analyse der kulturellen Dynamiken).

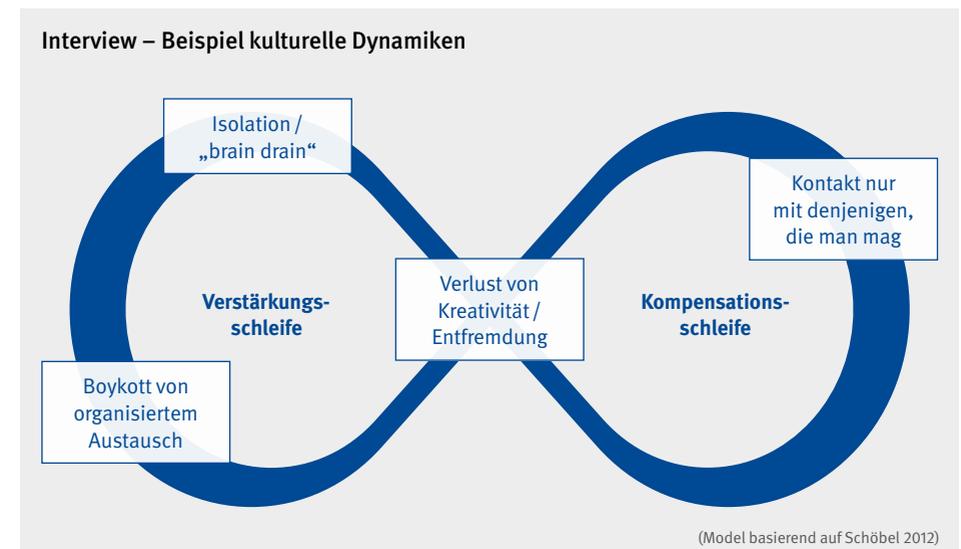


Abbildung 5: Beispiel einer Interviewdokumentation zur Analyse der kulturellen Dynamiken

Die Aussagen aus den Interviews werden auf der Vorlage notiert (in Schlagworten). Die Interviewten sollten dies auch sehen, damit sie ggf. Anmerkungen machen können, falls etwas nicht richtig verstanden wurde. Finden die Interviews in Präsenz statt, kann die Vorlage an einer Pinnwand oder an einem Flipchart abgebildet werden und die Aussagen können dann während der Interviews, z. B. auf Kärtchen, mitgeschrieben und angepinnt werden. Findet das Interview als **Videokonferenz** statt, kann die Präsentation über den geteilten Bildschirm gezeigt und bearbeitet werden. Zusätzlich bietet es sich an, eine **Mitschrift** des Interviews anzufertigen oder das Interview aufzuzeichnen, um mehr Detailinformationen festhalten zu können.

Dieses Prozedere wird für die restlichen zwei Faktoren wiederholt, sodass in jedem Interview GAPs für alle drei Faktoren besprochen werden.

Auswertung und Ergebnisse

Nach Abschluss der Interviews werden für alle Faktoren die kompensierenden und verstärkenden Mechanismen herausgearbeitet, die geeignet sind, Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden in einer Organisation oder Abteilung zu beeinträchtigen oder eben zu fördern. Hierfür werden in den Interviewaussagen sogenannte „**Ankerstellen**“ mit zentralen Aussagen markiert. Dieses Vorgehen folgt der **qualitativen Inhaltsanalyse** nach Mayring (2015).

Zur Einschätzung der Interviewaussagen wird ein Kodierschema (Tabelle 8) verwendet, mit dessen Hilfe Aussagen danach bewertet werden, ob sie beispielsweise für eine hohe oder geringe Ausprägung stehen. Anstelle der Beispiele für Ankerstellen in den nachfolgenden Tabellen, werden während des Assessments reale Interviewaussagen genutzt.

Tabelle 8: Kodierschema für die Auswertung von Aussagen mit Ankerbeispielen

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel
Fürsorge		
hoch	Gutes für die vertrauende Partei tun zu wollen (1), abgesehen von einem egozentrischen Gewinnmotiv (2) (Benevolence: Schoorman, Mayer, und Davis 2007, 345).	Wir haben uns als Team ausgetauscht, soziale Unterstützung und Feedback in der Gruppe gegeben und die Arbeit anders verteilt.
mittel	Gutes für die vertrauende Partei tun zu wollen und gleichzeitig die eigenen Interessen zu schützen.	Das Management ist fokussiert auf Standards, Rechtsfragen.
gering	Sich nicht um sich selbst oder die andere Person oder Sache kümmern.	Das Management hat kein offenes Ohr für das Wohlbefinden der Beschäftigten.
Gerechtigkeit		
hoch	Menschen mit hoher Gerechtigkeit teilen gemeinsame Werte mit ihren Teams und ihrer Organisation (1), sie treffen verlässliche Entscheidungen auch in kritischen Situationen (2) und fördern die Zusammenarbeit in ihren Teams und ihrer Organisation (3) (Schöbel 2009, 320).	Die Gruppenleitung hat sich jeden Einzelnen angeschaut, was er oder sie braucht.
mittel	Menschen mit mittlerer Gerechtigkeit teilen einige Werte mit ihren Teams und ihrer Organisation, sie sind in normalen Situationen verlässlich, aber nicht in kritischen Situationen, aber sie erlauben die Kooperation innerhalb ihrer Teams und in ihrer Organisation.	Wenn etwas nicht genehmigt ist, dann suche ich nach einer eigenen Lösung.
gering	Menschen mit einem niedrigen Gerechtigkeitsniveau teilen fast keine Werte mit ihren Teams und ihrer Organisation, sie sind selten verlässlich und behindern die Zusammenarbeit in ihren Teams und innerhalb ihrer Organisation.	Auf der Ebene der Gruppenleitung gibt es keine Transparenz über Ziele und Dynamik: Warum das so ist, kann man nur vermuten.

Kategorie	Definition	Ankerbeispiel
Kompetenz		
hoch	Verfügen über Wissen und Fertigkeiten (1) und umfassendere Kompetenzen (2), die es einer Partei ermöglichen, innerhalb eines bestimmten Bereichs Einfluss zu nehmen (3) (Mayer, Davis und Schoorman 1995, 717).	Wir diskutierten im Team, was wir aus diesem Thema gelernt haben.
mittel	Verfügen über Wissen und Fertigkeiten (1) und breitere Kompetenzen (2) mit weniger Einfluss in einem bestimmten Bereich (3).	Lösungen brauchen viel zu lange, um umgesetzt zu werden.
gering	Verfügen über Wissen und Fertigkeiten (1) und breitere Kompetenzen (2) ohne Einfluss in einem bestimmten Bereich (3).	Unsere Fachkraft für Arbeitssicherheit hat nicht die Möglichkeit, sich einzubringen.

5.3 Workshop

Ziel

Zum Abschluss des Vertrauens-Assessments wird ein Workshop zur **Analyse** der in der Organisation oder Abteilung vorhandenen (kollektiv geteilten) und häufig impliziten **Grundannahmen** durchgeführt. Diese Grundannahmen beeinflussen, ob sich Menschen im konkreten Fall fürsorglich, gerecht oder kompetent verhalten und / oder so wahrgenommen werden. An diesen Grundannahmen wird deutlich, wo innerhalb der Organisation angesetzt werden kann, um eine Kultur der Prävention zu fördern.

Ausgehend von den Grundannahmen pro Faktor (siehe Tabelle 11, Seite 37), werden im Workshop darüber hinaus **Leitindikatoren bzw. Leitsätze** formuliert, wie durch eine gute Vertrauenspraxis Sicherheit und Gesundheit in der Organisation verbessert werden können.

Inhalte

Folgende Tagesordnung ist für einen solchen Workshop sinnvoll:

1. Ablauf des Assessments
2. Ergebnisse der Online-Befragung und der Interviews
3. Validierung der Ankerstellen aus den Interviews
4. Formulierung möglicher, geteilter Grundannahmen auf der Basis der Ankerstellen

Tabelle 9: Material zur Durchführung des Workshops

Material	Beschreibung
Arbeitsblatt zu den Leitindikatoren / Leitsätzen	Vorlage für die gemeinsame Entwicklung von Leitindikatoren / Leitsätzen im Workshop (zur Nutzung als Metaplanwand oder virtuelles Whiteboard).
Factsheets	Für jeden der drei Faktoren gibt es ein Factsheet mit den wesentlichen Definitionen und Erklärungen sowie Beispielen für mögliche Leitindikatoren / Leitsätze. Diese können zur inhaltlichen Vorbereitung des Workshops herangezogen werden. Am Ende jedes Factsheets wird der Bezug zum politisch-strategischen Rahmen der Vision Zero und ihren Goldenen Regeln hergestellt (vgl. IVSS 2020).

5. Definition möglicher Leitindikatoren bzw. Leitsätze für die Organisation oder Abteilung
6. Ableitung von konkreten Maßnahmenvorschlägen für die Organisation oder Abteilung.

Ablauf

Für den Workshop sollte mindestens ein **halber Tag** vorgesehen werden. Teilnehmende sind die Interviewten. Etwa **15 Teilnehmende** sind optimal. In der nachfolgenden Tabelle sind die einzelnen **Tagesordnungspunkte** kurz erläutert. Es ist auch dargestellt, mit welchen Methoden ein solcher Workshop **vor Ort oder als virtueller Workshop** durchgeführt werden kann (Tabelle 10, Seite 36).

Auswertung und Ergebnisse

Die Auswertung besteht nun darin, aus den gesammelten und bewerteten Interviewaussagen Grundannahmen abzuleiten. Im seinem Organisationskulturmodell konzeptualisiert Schein (2016) die **Organisationskultur**, indem er zwischen einer objektiven Ebene beobachtbarer **Artefakte** (z. B. sichtbares Verhalten, Dokumente, Technologie), einer expliziten Ebene von **Werten**, die befragt werden können (z. B. Respekt, Freiheit, Fairness), und einer impliziten Ebene unterscheidet (persönliche Grundannahmen). Diese **Grundannahmen** sind schwer zu verbalisieren, was für alle Teilnehmenden am Workshop eine Herausforderung bedeutet.

Tabelle 10: Methoden des Workshops im Vergleich

Tagesordnungspunkt	Methode vor Ort	Methode online	Dauer
Ablauf des Assessments	Aufstellübung zur Einführung; Folien zeigen	Reflektieren von Fragen, z. B. unter Einsatz von Online-Tools	30 min
Ergebnisse der Kurzbefragung und der Interviews	Folien zeigen	Folien zeigen	30 min
Validierung der Ankerstellen aus den Interviews	Kleingruppenarbeit (je Faktor eine Gruppe): Ankerstellen validieren; an Metaplanwand vorab darstellen	Kleingruppenarbeit (je Faktor eine Gruppe): Ankerstellen validieren; virtuelles Whiteboard nutzen, anschließend Präsentation und Diskussion im Plenum	90 min
Definition von Grundannahmen, Leitsätzen und Beispielen für die Organisation / Abteilung	Kleingruppenarbeit (je Faktor eine Gruppe): mögliche Grundannahmen, Leitsätze und Beispiele identifizieren und an Metaplanwand sammeln (Arbeitsblatt nutzen); anschließend Präsentation und Diskussion im Plenum	Kleingruppenarbeit (je Faktor eine Gruppe): mögliche Grundannahmen, Leitsätze und Beispiele identifizieren; virtuelles Whiteboard nutzen; anschließend Präsentation und Diskussion im Plenum	120 min
Ableitung von Maßnahmen	Umsetzung der Leitsätze in konkrete Maßnahmenvorschläge pro Faktor. Dies kann ggf. für unterschiedliche Arbeitsbereiche geschehen.	Umsetzung der Leitsätze in konkrete Maßnahmenvorschläge pro Faktor. Dies kann ggf. für unterschiedliche Arbeitsbereiche geschehen.	60 min

Tabelle 11: Beispiele möglicher Grundannahme für die drei Faktoren

	Fürsorge	Gerechtigkeit	Kompetenz
Hohe Ausprägung des Faktors	Ich kann offen zu meinem Team sein.	Auch wenn es kritisch wird, setze ich mich für Recht und Gerechtigkeit ein.	Es lohnt sich, gemeinsam im Team zu sprechen und eine gemeinsame Lösung oder Position zu finden.
Mittlere Ausprägung des Faktors	Wir halten Recht und Ordnung.	Was für mich wichtig ist, sollte auch für die andere Person oder meine Organisation wichtig sein.	Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.
Geringe Ausprägung des Faktors	Für mich ist alles eine Frage der Leistung.	Unsere Hierarchie kann nicht geändert werden.	Ich habe es nicht in meiner Hand. Ich kann nichts tun.

Die im Workshop gesammelten Grundannahmen werden in der Zusammenfassung nach den **Faktoren und deren Ausprägung** (hoch – mittel – gering) klassifiziert. In Tabelle 11 sind beispielhaft mögliche Grundannahmen und deren Ausprägung aufgeführt.

Für die Grundannahme mit der **höchsten Ausprägung** pro Faktor wird ein **Leitindikator / Leitsatz** formuliert. Pro Faktor werden hierzu **Maßnahmenvorschläge** erarbeitet und visualisiert. Dies kann für unterschiedliche Arbeitsbereiche geschehen, um die **Umsetzungswahrscheinlichkeit** zu erhöhen.

Nach dem Workshop kann es hilfreich sein, die **Gesamtergebnisse** der Leitung vorzustellen, um insbesondere den **Folgeprozess** zu besprechen.

Die wesentlichen Ergebnisse des Vertrauens-Assessments werden in einer **Dokumentation** zusammengefasst.

6 Literaturverzeichnis

Bollmann, U., Kim, K., & R. Gründler (2021). Studie zu Leitindikatoren für Vertrauen – Bausteine für eine Kultur der Prävention. Aus der Arbeit des IAG Nr. 3108 (DE und EN).

IVSS – Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (2020). Vision Zero – Proaktive Steuerindikatoren. Genf: Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (ISBN: 978-92-843-4212-9).

Kim, K., Bollmann, U., Moon, K. & R. Gründler (2021). Safety and Health as a Matter of Trust: A Multimethod Approach to promote Prevention Culture (unveröffentlichter Forschungsbericht).

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. In: *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 709-734. New York: Academy of Management.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Schein, E. H. & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*, 5. Aufl. (1. Aufl. 1995). (ISBN: 978-1-119-21204-1). Hoboken: John Wiley & Sons.

Schöbel, M. (2009). Trust in high-reliability organizations. *Social Science Information*, 48, 315-333. 10.1177/0539018409102416.

Schöbel, M., Klostermann, A., Lassalle, R., Beck, J., & D. Manzey (2017). Digging deeper! Insights from a multimethod assessment of safety culture in nuclear power plants based on Schein's culture model. *Safety Science*; 95, 38-49.

Schöbel, M., Klostermann, A., Wagner, R., Beck, J., & D. Manzey (2012). Entwicklung einer Analysemethodik von Sicherheitskultur (SIKUMETH). Development of a safety culture assessment methodology in nuclear industries. Abschlussbericht/Final Report Reaktorsicherheitsforschung – Vorhaben Nr.: 1501340; Reactor Safety Researchproject No.: 1501340.

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & J. H. Davis (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. In: *Academy of Management Review*, 32, 2, 344–354. New York: Academy of Management.

Anhang

Anlage 1 Fragebogen

Anlage 2 VertrauensPRAXIS

Anlage 3 Interview Leitfaden / Sicherheit und Gesundheit als Vertrauenssache

Anlage 4 Kodierhilfe mit Beispielen für Ankerstellen

Anlage 5 Leitindikatoren für Vertrauen in Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Anlage 1

Fragebogen

Nr.	Frage	Reale Situation					Ideale Situation				
		stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils/teils	stimme eher zu	stimme voll zu	stimme gar nicht zu	stimme eher nicht zu	teils/teils	stimme eher zu	stimme voll zu
1	Meine Führungskraft achtet bei der Verteilung der Arbeit auch auf mein Privatleben.	<input type="radio"/>									
2	Meine Kolleginnen und Kollegen hören auf mich, wenn ich ihnen Hinweise zu Sicherheit und Gesundheit gebe.	<input type="radio"/>									
3	In meiner Organisation kümmern wir uns umeinander.	<input type="radio"/>									
4	Ich gebe gerne etwas an meine Führungskraft weiter, obwohl es kritisch für mich werden könnte.	<input type="radio"/>									
5	Wenn ich ein Problem habe, kann ich mich darauf verlassen, dass meine Organisation mich unterstützt.	<input type="radio"/>									
6	Ich wünschte wirklich, ich hätte eine gute Möglichkeit, das Management der Organisation im Auge zu behalten.	<input type="radio"/>									
7	Ich gehe davon aus, dass meine Organisation schon weiß, was für mich richtig ist.	<input type="radio"/>									
8	Ich kann mich darauf verlassen, dass meine Führungskraft mir meinen Job nicht unnötig schwerer macht.	<input type="radio"/>									
9	Wenn jemand an unserem Arbeitsplatz auf ein Problem bei Sicherheit und Gesundheit hinweist, dann finden wir eine Lösung.	<input type="radio"/>									
10	Ich habe keinen Grund zu zweifeln, dass meine Führungskraft fähig ist, den Job zu machen.	<input type="radio"/>									
11	Wir sorgen gemeinsam für Sicherheit und Gesundheit an unserem Arbeitsplatz.	<input type="radio"/>									
12	In meiner Organisation werden Entscheidungen zu Sicherheit und Gesundheit gemeinsam getroffen.	<input type="radio"/>									
13	In meiner Organisation hat die Fachkraft für Arbeitssicherheit einen großen Einfluss auf Sicherheit und Gesundheit.	<input type="radio"/>									
14	Meine Führungskraft wägt sorgfältig alle Perspektiven ab.	<input type="radio"/>									
15	Ich werde in meiner Organisation wegen meines Alters, Geschlechts, meiner Herkunft, Religion oder sexuellen Orientierung nicht benachteiligt.	<input type="radio"/>									
16	Wenn meine Führungskraft etwas verspricht, macht er/sie es auch.	<input type="radio"/>									
17	Auch unter schwierigen Bedingungen haben Sicherheit und Gesundheit oberste Priorität.	<input type="radio"/>									
18	Ich werde in meiner Organisation in Fragen meiner Sicherheit und Gesundheit fair behandelt.	<input type="radio"/>									
19	Meine Überzeugungen stimmen mit den Prinzipien und Werten der Organisation überein.	<input type="radio"/>									
20	Meine Führungskraft ist offen und ehrlich mir gegenüber.	<input type="radio"/>									
21	An meinem Arbeitsplatz tauschen wir uns frei über berufliche und private Angelegenheiten aus.	<input type="radio"/>									

Anlage 2

VertrauensPRAXIS



Vertrauen als Basis einer Sicherheitskultur

Modell des Vertrauens

Faktoren des Vertrauens

Bausteine der VertrauensPRAXIS

Nutzen für das Unternehmen

2



Sicherheitskultur als Vertrauenskultur

- Vertrauen ist die **Basis** für eine gute Sicherheits- und Gesundheitskultur
- Einfache Werkzeuge** helfen, zu analysieren, wo wir stehen und wohin wir gehen sollen
- Qualitative Methoden garantieren den unmittelbaren **Einbezug der Mitarbeiter**
- Im Mittelpunkt stehen die persönlichen, **handlungsleitenden Grundüberzeugungen der Mitarbeiter**

ZIEL ist eine Praxis des Vertrauens, die **Mitarbeiter in komplexen, kritischen Situationen handlungsfähig macht**



Dachdecker In Schutzkleidung und Handschuhen - iStock (istockphoto.com)

1

Bollmann, IAG der DGUV

DGUV

Hintergrund

Forschungsprojekt gemeinsam mit der Koreanischen Arbeitsschutzagentur zur Entwicklung von Leitindikatoren für die Förderung einer Kultur der Prävention (2018-2020)

- **Veröffentlichung:** Safety and Health as a matter of trust: A multi-method approach to promote prevention culture (in Vorbereitung)
- **Kurzinformation:** Studie zu Leitindikatoren für Vertrauen, in: Aus der Arbeit des IAG, 2021 (DE, EN)
- **Handreichung:** VertrauensPRAXIS: Werkzeuge zur Analyse von Vertrauen in ihrer Organisation (DE, EN)

2022 Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung 4

DGUV

Vertrauen: 3 Faktoren

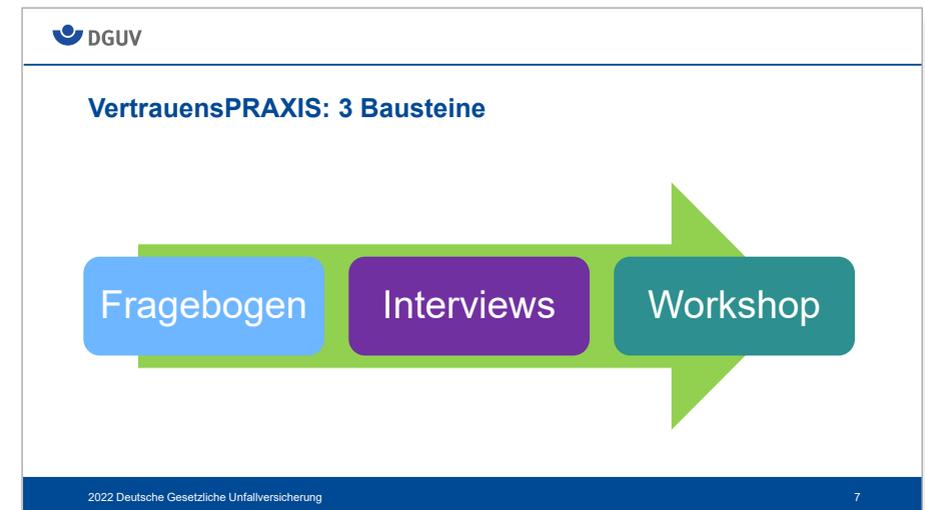
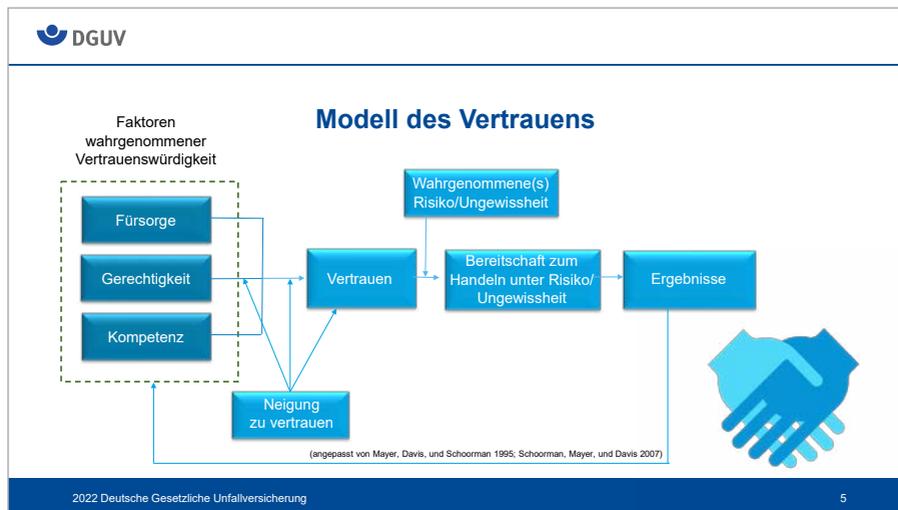
Fürsorge
Sorge für sich und andere tragen

Gerechtigkeit
Deutlich machen, wofür man steht

Kompetenz
Etwas im eigenen Handlungsfeld bewirken



2022 Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung 6



DGUV

VertrauensPRAXIS: Instrumente

- **Fragebogen**
 - kurz; online oder Papier; kann angepasst werden
- **GAP Analyse**
 - Diskrepanzen zwischen realer und idealer Vertrauenspraxis
- **Einzelinterviews**
 - Auswertung mit Hilfe qualitativer Inhaltsanalyse
- **Vertrauensworkshop**
 - Herausarbeitung kontextspezifischer Indikatoren, die zukünftiges sicheres und gesundes Handeln leiten

2022 Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung 8

DGUV

VertrauensPRAXIS: Was passiert

- Diskrepanzen zwischen Zielsystem (z.B. Leitbild, Kennzahlen ASM-System) und Produktivlandschaft (Beziehungen zwischen Kollegen, zu Führungskräften; Loyalität gegenüber dem Unternehmen) werden messbar (Vertrauensprofil)
- Wirkmechanismen, die diese Diskrepanzen kompensieren oder verstärken, werden analysiert
- Implizite Grundannahmen, die der VertrauensPRAXIS zugrundeliegen, können bearbeitet werden
 - gemeinsame Entwicklung von kontextspezifischen Leitindikatoren, die für das zukünftige Handeln maßgeblich werden können
 - Ableitung von Maßnahmen

Bollmann, IAG der DGUV 10

DGUV

GAP Analyse: Beispiel

In unserem Unternehmen kümmern wir uns umeinander

Kategorie	reale Situation (%)	ideale Situation (%)
trifft überhaupt nicht zu	2	0
trifft eher nicht zu	4	0
trifft teilweise zu	6	0
trifft eher zu	19	14
trifft voll zu	8	26

2022 Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung 9

DGUV

Nutzen für das Unternehmen

- Entwicklung von konkreten Maßnahmen, die das Vertrauen fördern und damit helfen, die Sicherheits- und Gesundheitskultur im Unternehmen zu verbessern
- Verbesserung des Meldeverhaltens
- Verbesserung der Feedback Kultur und des Lernens aus Fehlern
- Identifikation der Mitarbeiter mit dem Zielsystem
- verbesserte Handlungsfähigkeit in kritischen und unsicheren Situationen

Bollmann, IAG der DGUV 11

Anlage 3

Interview Leitfaden / Sicherheit und Gesundheit als Vertrauenssache

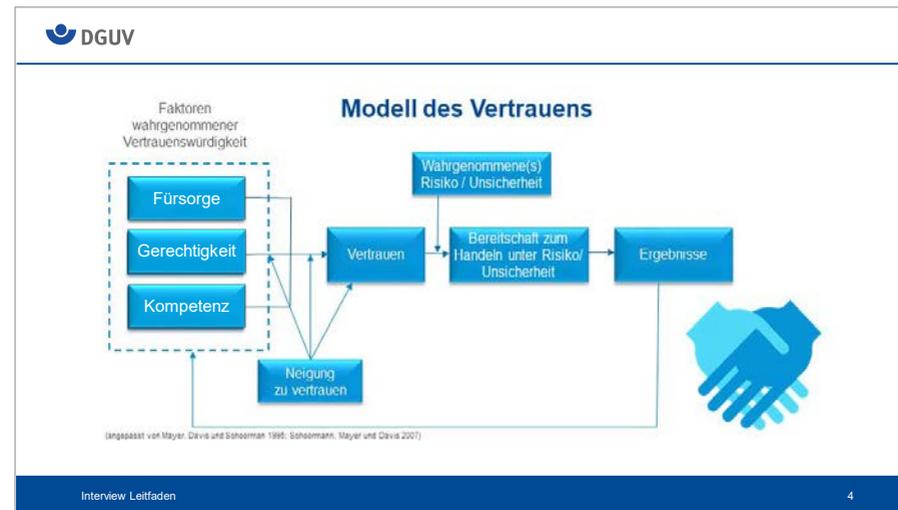
DGUV
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung
Spitzenverband

Wissensimpuls KOSHA

Inhalt

Einführung
Untersuchung der Mechanismen für Vertrauen

- Fürsorge
- Gerechtigkeit
- Kompetenz



DGUV

Vertrauen: Treiber für eine Kultur der Prävention?

(AdobeStock 272343619)

- GAP-Analyse: Vertrauenspraktiken analysieren
- Kulturdynamischer Ansatz: Kompensatorische und verstärkende Mechanismen erkennen
- Potentiale für Veränderungs- und Optimierungsprozesse identifizieren (Leitindikatoren)
- Ein „Tool“ zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen sowie der Beziehung zwischen Menschen und ihrer Organisation anbieten
- Einen Beitrag zur Realisierung der Strategie „Vision Zero“ leisten

Interview Leitfaden 3

DGUV

Unser Ansatz

Online Umfrage

- Zu Praktiken des Vertrauens
- Vergleich realer vs. idealer Situation (GAP-Analyse)

Interviews

- Vertiefende Interviews zu Themen mit einer großen Diskrepanz
- Analyse der Mechanismen hinter den Unterschieden
- Basierend auf dem Ansatz der Kulturdynamiken

Workshop

- Überprüfung der Mechanismen für Fürsorge, Gerechtigkeit, Kompetenz
- Identifikation von Leitindikatoren für die Faktoren Fürsorge, Gerechtigkeit, Kompetenz

Interview Leitfaden 5

DGUV

Interview – Verfahren

- Für jeden Faktor (Fürsorge, Gerechtigkeit, Kompetenz) zeigen wir Ihnen drei Themen (Items) mit einer großen Diskrepanz zwischen der realen und der in unserer Umfrage ermittelten, idealen Situation.
- Bitte wählen Sie eines dieser Themen aus, über welches Sie ausführlicher sprechen mögen. Wählen Sie ein Thema, bei welchem Sie einen Unterschied (Unterschied zwischen real und ideal) in Ihrem eigenen Arbeitsumfeld vermuten.
- Bitte schlagen Sie ein konkretes Beispiel für eine ähnliche Situation aus Ihrem Arbeitsalltag vor.
- Im Zusammenhang mit diesem Beispiel fragen wir Sie
 - nach den Folgen des Unterschiedes zwischen realer und idealer Situation in Ihrem Beispiel
 - Wie Sie mit dem Problem umgehen, dass der ideale Zustand noch nicht erreicht wurde
 - nach den Ursachen oder nach dem, was das Problem verschlimmert, verstärkt

Interview Leitfaden 6

Untersuchung der Mechanismen für Vertrauen: Fürsorge

DGUV

Überblick über die Themen mit einer großen Diskrepanz

Fürsorge	Gerechtigkeit	Kompetenz

Bitte wählen Sie für jeden Faktor ein Thema aus, für das Sie eine Diskrepanz in Ihrem persönlichen Arbeitsumfeld vermuten.

Interview Leitfaden 9

DGUV

Interview – Beispiel einer Dokumentation

Das Diagramm zeigt eine Verstärkungsschleife (Feedback Loop) mit vier Knoten:

- Schneeballeffekt?** (oben links)
- Wir tauschen uns frei über berufliche und private Angelegenheiten aus.** (oben rechts)
- Ich arbeite nur mit Personen, die ich mag** (unten rechts)
- Ich nehme an der Betriebsversammlung nicht mehr teil** (unten links)

In der Mitte steht die Frage: **Was sind die Folgen einer Diskrepanz zwischen der Real- und Ideal-Situation?**

Rechts daneben steht: **Kompensatorische Schleife**

(Modell basierend auf Schöbel 2012)

Interview Leitfaden 7

DGUV

Diskrepanzen

Fürsorge

Bitte wählen Sie diejenige Aussage aus, bei der Sie eine Diskrepanz in Ihrem eigenen Arbeitsumfeld vermuten.

Interview Leitfaden 10

DGUV

Wie würden Sie die Aussage bewerten?

Fürsorge

Thema					
	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu
Reale Situation					
Ideale Situation					

Interview Leitfaden 11

Untersuchung der Mechanismen für Vertrauen: Gerechtigkeit

DGUV

Diskrepanzen

Gerechtigkeit

Thema					
	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu
Reale Situation					
Ideale Situation					

Bitte wählen Sie diejenige Aussage aus, bei der Sie eine Diskrepanz in Ihrem eigenen Arbeitsumfeld vermuten.

Interview Leitfaden 14

DGUV

Fürsorge: Kulturelle Dynamik

Beispiel: ...

The diagram illustrates a feedback loop model with two main components:

- Verstärkungsschleife (Reinforcing Loop):** „Was ist die Ursache oder ein Verstärker des Problems?“
- Kompensatorische Schleife (Compensatory Loop):** „Wie kann ich das Problem lösen?“

A central box asks: **Konsequenz der Diskrepanz?**

(Model basierend auf Schöbel 2012)

Interview Leitfaden 12

DGUV

Wie würden Sie die Aussage bewerten?

Gerechtigkeit

Thema					
	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu
Reale Situation					
Ideale Situation					

Interview Leitfaden 15

DGUV

Gerechtigkeit: Kulturelle Dynamik

Beispiel: ...

Verstärkungsschleife
„Was ist die Ursache oder ein Verstärker des Problems?“

Konsequenz der Diskrepanz?

Kompensatorische Schleife
„Wie kann ich das Problem lösen?“

(Model basierend auf Schöbel 2012)

Interview Leitfaden 16

DGUV

Wie würden Sie die Aussage bewerten?

Kompetenz

Thema					
	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft teilweise zu	Trifft eher zu	Trifft voll zu
Reale Situation					
Ideale Situation					

Interview Leitfaden 19

Untersuchung der Mechanismen für Vertrauen: Kompetenz

DGUV

Diskrepanzen

Kompetenz

Bitte wählen Sie diejenige Aussage aus, bei der Sie eine Diskrepanz in Ihrem eigenen Arbeitsumfeld vermuten.

Interview Leitfaden 18

DGUV

Kompetenz: Kulturelle Dynamik

Beispiel: ...

Verstärkungsschleife
„Was ist die Ursache oder ein Verstärker des Problems?“

Konsequenz der Diskrepanz?

Kompensatorische Schleife
„Wie kann ich das Problem lösen?“

(Model basierend auf Schöbel 2012)

Interview Leitfaden 20

Anlage 4

Kodierhilfe mit Beispielen für Ankerstellen

Fürsorge				
	Hohe Fürsorge	Mittlere Fürsorge	Geringe Fürsorge	Nicht zugänglich
Definition¹	Gutes für das Gegenüber tun zu wollen (1) unabhängig von einem egozentrischen Profitmotiv (2)	Dem Gegenüber etwas Gutes tun zu wollen und gleichzeitig die eigenen Interessen zu wahren	Sich nicht um sich selbst oder die andere Person oder Sache zu kümmern	Die Anforderungen werden gemeldet, aber die Art und Weise, wie sie gehandhabt werden, bleibt unklar
Kodierregel	Beide Aspekte der Definition müssen in Richtung "hoch" zeigen, kein Aspekt sollte nur auf mittlere Fürsorge hinweisen.	wenn nicht alle beiden Definitionsaspekte auf "hoch" oder "niedrig" hinweisen.	beide Aspekte deuten auf eine geringe Fürsorge hin.	Aussage kann keiner Kategorie zugeordnet werden
Ankerpunkt Beispiel 1	Ich als Führungskraft im mittleren Management Sorge dafür, dass gute Arbeit belohnt wird (z.B. durch positives Feedback). Institutionelles Vertrauen	Das Management konzentriert sich auf Standards und rechtliche Fragen. Institutionelles Vertrauen	Das Management interessiert sich nicht für das Wohlbefinden. Institutionelles Vertrauen	Am Ende bekam ich eine Anleitung. Institutionelles Vertrauen
Beispiel 2	Wir als Kollegen haben uns ausgetauscht, soziale Unterstützung und Feedback in der Gruppe gegeben und die Arbeit anders verteilt. Zwischenmenschliches Vertrauen	Das Gespräch mit den Mitarbeitern nimmt viel Zeit in Anspruch. Zwischenmenschliches Vertrauen	Die Menschen pushen sich selbst. Zwischenmenschliches Vertrauen	
Grundannahmen Beispiel 1	Es ist ein Geben und Nehmen.	Wir sorgen für Recht und Ordnung.	Für mich dreht sich alles um Leistung.	
Beispiel 2	Als Team sind wir stark.	Ich möchte die Menschen voranbringen. Gemeinsamer Austausch ist für uns als Team wichtig.	Arbeit ist mein Leben.	

Gerechtigkeit				
	Hohe Gerechtigkeit	Mittlere Gerechtigkeit	Geringe Gerechtigkeit	Nicht zugänglich
Definition²	Menschen mit hoher Gerechtigkeit teilen gemeinsame Werte mit ihren Teams und ihrer Organisation (1), sie treffen auch in kritischen Situationen verlässliche Entscheidungen (2) und fördern die Zusammenarbeit innerhalb ihrer Teams und Organisation (3)	Menschen mit mittlerer Gerechtigkeit teilen einige Werte mit ihren Teams und ihrer Organisation, sie sind in normalen Situationen zuverlässig, aber nicht in kritischen Situationen und ermöglichen die Zusammenarbeit innerhalb ihrer Teams und Organisationen.	Menschen mit niedrigem Maß an Gerechtigkeit teilen fast keine Werte mit ihren Teams und ihrer Organisation, sie sind selten zuverlässig und behindern die Zusammenarbeit innerhalb ihrer Teams und ihrer Organisation.	Die Anforderungen werden gemeldet, aber die Art und Weise, wie sie gehandhabt werden, bleibt unklar
Kodierregel	Alle drei Aspekte der Definition müssen in Richtung "hoch" weisen, kein Aspekt sollte auf mittlere Gerechtigkeit hindeuten.	Wenn nicht alle Aspekte der Definition von "hoch" oder "niedrig" angezeigt werden.	Alle drei Aspekte deuten auf eine geringe Gerechtigkeit hin	
Ankerpunkt Beispiel 1	Der Gruppenleiter suchte individuell für jeden, was er oder sie benötigt. Zwischenmenschliches Vertrauen	Wenn etwas nicht genehmigt wird, dann suche ich nach meiner eigenen Lösung. Zwischenmenschliches Vertrauen	Auf der Ebene der Gruppenleiter gibt es keine Transparenz über Ziele und Dynamiken: Man kann nur errahnen, warum das so ist. Institutionelles Vertrauen	Mangel an Ressourcen / Zeit. Institutionelles Vertrauen
Beispiel 2	Gespräche trugen dazu bei, den zukünftigen Prozess zu verbessern. Zwischenmenschliches Vertrauen	Ich habe einen Kompromiss gefunden, um eine Lösung zu finden. Es gab einen Kompromiss: Einige Aufgaben wurden durchgeführt. Zwischenmenschliches Vertrauen	Top-down-Prinzip: Das Top-Management ist die entscheidende Instanz. Die Diskussion darüber, wie die Führungsrolle auf Abteilungs- und Gruppenführungsebene wahrgenommen wird, brachte unterschiedliche Verständnisse und Einstellungen ans Licht.	

	Hohe Gerechtigkeit	Mittlere Gerechtigkeit	Geringe Gerechtigkeit	Nicht zugänglich
Grundannahmen Beispiel 1	Der Mensch ist ein Wert an sich.	Ich kann es besser als meine Organisation.	Damit meine Arbeit Sinn ergibt, muss ich von meinem Chef wissen, wohin die Reise geht.	
Beispiel 2	Gespräche sind wichtig für unsere Zusammenarbeit.	Wir finden eine Lösung.	Unsere Hierarchie kann nicht geändert werden.	

Kompetenz

	Hohe Kompetenz	Mittlere Kompetenz	Geringe Kompetenz	Nicht zugänglich
Definition³	Verfügen über Wissen (1), Fähigkeiten (2) und umfassende Kompetenzen (3), die es einer Partei ermöglichen, Einfluss in einem bestimmten Bereich zu haben	Verfügen über Wissen (1), Fähigkeiten (2) und umfassendere Kompetenzen (3) mit geringerem Einfluss in einem bestimmten Bereich	Verfügen über Wissen (1), Fähigkeiten (2) und umfassende Kompetenzen (3) ohne Einfluss innerhalb eines bestimmten Bereichs	Die Anforderungen werden gemeldet, aber die Art und Weise, wie sie gehandhabt werden, bleibt unklar
Kordierregel	Alle drei Aspekte der Definition müssen in Richtung "hoch" weisen, kein Aspekt sollte auf mittlere Kompetenz hinweisen.	Wenn nicht alle Aspekte der Definition von "hoch" oder "niedrig" angezeigt werden.	Alle drei Aspekte deuten auf geringe Kompetenz hin	Aussage kann keiner Kategorie zugeordnet werden
Ankerpunkt Beispiel 1	Eigene Dinge unter dem Radar möglich machen (eigene Lösung statt auf eine Hauslösung zu warten). Zwischenmenschliches Vertrauen	Die Implementierung von Lösungen dauert viel zu lange. Institutionelles Vertrauen	Es ist nicht transparent, wer innerhalb der Organisation verantwortlich ist. Institutionelles Vertrauen	Die Situation mit Corona ist ziemlich neu: Der Fokus von OSH liegt auf Unfällen und Verletzungen. Institutionelles Vertrauen
Beispiel 2	Wenn ein Auftragnehmer in ein Sicherheitsproblem verwickelt ist, ist die Reaktion sehr schnell Institutionelles Vertrauen	Oft muss ich überwachen. Zwischenmenschliches Vertrauen	Die Sicherheitsexperten haben nicht die Möglichkeit, sich einzubringen. Institutionelles Vertrauen	
Grundannahmen Beispiel 1	Ich kann es besser als meine Organisation.	Steine werden mir immer in die Quere gelegt.	Es ist wichtig für mich, wer verantwortlich ist.	
Beispiel 2	Ich bin stark draußen.	Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.	Hier bei uns funktioniert Partizipation nicht.	

Anlage 5

Leitindikatoren für Vertrauen in Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit

Leitindikator Nr. 1: Sie kümmern sich um sich selbst und um andere in Ihrer Institution / Ihrem Unternehmen.

Ziel

Indem man sich um sich selbst und andere kümmert, wird der Grundstein für eine Kultur der Prävention gelegt.

Schlüsselkonzepte

Altruismus

Fürsorge zu zeigen impliziert, dass jemandem oder einer Institution geglaubt wird, etwas Gutes für sich selbst oder für eine andere Partei zu tun, abgesehen von einem egozentrischen Profitmotiv.

Wohllollen

Fürsorgliches Verhalten basiert auf einer positiven Grundeinstellung gegenüber einer anderen Person oder einem System. Fürsorge ist gleichbedeutend mit Wohllollen, gutem Willen oder Wohltätigkeit. Fürsorge- oder Wohllollensurteile brauchen Zeit.

Leitsätze für eine gute Vertrauenspraxis

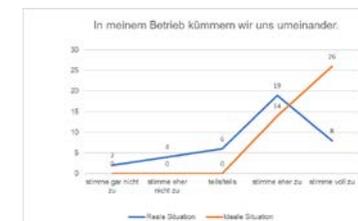
- Ich öffne mich, um unsere Interaktion zu verbessern.
- Ich Sorge dafür, dass gute Arbeit belohnt wird.
- Ich arbeite im Team zusammen.

Begrenzungen

Im Arbeitskontext kann Altruismus nicht immer angebracht sein: Sie wollen Gutes tun und gleichzeitig Ihre eigenen Interessen und die Interessen Ihres Arbeitgebers wahren (mittlere Fürsorge).

Wie man misst

1. Bewerten Sie Ihre Organisation / Einheit: hohe, mittlere oder geringe Fürsorge.
2. Analysieren Sie die Lücken: Vergleichen Sie reale und ideale Vertrauenspraktiken in Ihrer Organisation / Einheit mit Hilfe der Kurzbefragung.
3. Erforschen Sie die Mechanismen hinter den Lücken: Was fördert, was behindert das Vertrauen in Ihre Kollegen und/oder Institution? Nutzen Sie den Trust-Loop.



Beispiel

Ein Projekt mit hoher Komplexität: Kolleginnen und Kollegen aus verschiedenen Fachgruppen arbeiten im Rahmen eines Projekts zur psychischen Gesundheit zusammen. Das Projekt hat eine hohe Relevanz und Aufmerksamkeit. Es wird versucht, innerhalb der bestehenden hierarchischen Struktur eine Matrixorganisation zu schaffen. Die Folge: Reibungsverluste, Stress, hoher Entscheidungsdruck bei gleichzeitig hoher Unsicherheit darüber, wer für die Entscheidung verantwortlich ist; die Menschen werden in Ruhe gelassen; Kollegen, vor allem mit befristeten Verträgen, sind nach dem Projekt ausgebrannt, werden richtig krank.

Lösung auf individueller Ebene:

Viel stärker nachfragen: Was genau wird erwartet? Gibt es Dinge, bei denen eine Kompetenzerweiterung möglich ist? Mehr Offenheit. Fragen zur tatsächlichen Belastung: Wie geht es ihnen eigentlich?

Lösung auf Organisationsebene:

Prozessbegleitung: Wie war die Zusammenarbeit? Was lief gut? Was hat nicht gut geklappt? Sprechen Sie dabei deutlicher: Das ist es, was wir jetzt tun. Flexibler sein; kleinere Schritte unternehmen.

Verbindung zu den Sieben Goldenen Regeln der VISION ZERO

1. Leben Sie Führung – zeigen Sie Flagge! ✖
2. Gefahr erkannt – Gefahr gebannt! ✖
3. Ziele definieren – Programm aufstellen! ✖
4. Gut organisiert – mit System! ✓
5. Maschinen, Technik, Anlagen – sicher und gesund! ✖
6. Wissen schafft Sicherheit! ✓
7. In Menschen investieren – Motivieren durch Beteiligung! ✓

Leitindikator Nr. 2: Sie machen deutlich, wofür Sie als Person oder Organisation stehen.

Ziel

Indem Sie deutlich machen, wofür Sie als Person oder Organisation stehen, zeigen Sie, dass Sie oder Ihre Organisation eine Reihe von Prinzipien einhalten, die andere für akzeptabel halten.

Schlüsselkonzepte

Integrität

Deutlich zu machen, wofür man steht, ist gleichbedeutend mit Integrität, Ehrlichkeit und hohen moralischen Prinzipien. Integritätsurteile bilden sich im Laufe einer Beziehung relativ schnell.

Kongruenz

Eine Kultur der Prävention basiert auf der Kongruenz von Werten. Wertebasiertes Vertrauen fördert die Zusammenarbeit (im Team) und damit verlässliche Entscheidungen in kritischen Situationen.

Leitsätze für eine gute Vertrauenspraxis

- Ich / wir stelle(n) sicher, dass jeder Mensch ein Recht darauf hat, sicher und gesund zu bleiben.
- Ich / wir erhebe(n) meine / unsere Stimme für den Fall, dass Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden auf dem Spiel stehen.
- Im Falle eines Arbeitsschutzproblems finden wir gemeinsam eine Lösung.

Begrenzungen

Vertrauen und Zusammenarbeit werden oft als Synonyme behandelt. Aber es ist wichtig, zwischen ihnen zu unterscheiden: Sie können mit jemandem zusammenarbeiten, dem Sie nicht wirklich vertrauen, z. B. in Bezug auf externe Kontrollmechanismen, basierend auf sozialer Erwünschtheit.

Wie man misst

1. Bewerten Sie Ihre Organisation / Einheit: hohe, mittlere oder geringe Integrität.
2. Analysieren Sie die Lücken: Vergleichen Sie reale und ideale Vertrauenspraktiken in Ihrer Organisation / Einheit mit Hilfe der Kurzbefragung.
3. Erforschen Sie die Mechanismen hinter den Lücken: Was fördert, was behindert das Vertrauen in ihre Kollegen und/oder Ihre Institution? Nutzen Sie den Trust-Loop.



Beispiel

Eine Betriebsklinik, die rund um die Uhr für alle Mitarbeiter, Mitarbeiter externer Unternehmen und Gäste eines Unternehmens zur Verfügung steht. Einige der Medikamente in der Klinik waren abgelaufen. Der Arzt gab den Krankenschwestern die Schuld. Es wurden keine Maßnahmen ergriffen, bis bei einem Patienten eine Nebenwirkung auftrat.

Lösung auf individueller Ebene:

Die Krankenschwestern zeigen deutlich, dass sie besorgt sind, dass sie sich unwohl fühlen und dass dies ein heikles Thema ist (CUS-Modell). Die Krankenschwestern halten die Schlange der Patienten an. Sie wenden sich an die Klinikleitung und den Sicherheitsbeauftragten.

Lösung auf Organisationsebene:

Der gesamte Prozess wird überprüft. Der Manager und / oder Sicherheitsbeauftragte spricht mit jedem von ihnen, dem Arzt und den Krankenschwestern, darüber, was besser funktionieren könnte. Ein gemeinsames Treffen wird organisiert, um die Kommunikation zwischen dem Arzt und den Krankenschwestern zu verbessern. Dem Arzt wird ein Kurs zum Thema Teambuilding angeboten.

Verbindung zu den Sieben Goldenen Regeln der VISION ZERO

1. Leben Sie Führung – zeigen Sie Flagge! ✓
2. Gefahr erkannt – Gefahr gebannt! ✓
3. Ziele definieren – Programm aufstellen! ✓
4. Gut organisiert – mit System! ✓
5. Maschinen, Technik, Anlagen – sicher und gesund! ✗
6. Wissen schafft Sicherheit! ✓
7. In Menschen investieren – Motivieren durch Beteiligung! ✓

Leitindikator Nr. 3: Sie machen einen Unterschied in Ihrem spezifischen Handlungsfeld.

Ziel

Indem Sie Möglichkeiten schaffen, die es den Menschen ermöglichen, sich sicher und gesund zu verhalten und auf das Wohlbefinden hinzuarbeiten, machen Sie in Ihrem spezifischen Bereich einen Unterschied.

Schlüsselkonzepte

Kompetenzen

Wenn Sie sich sicher und gesund verhalten und auf das Wohlbefinden hinarbeiten, benötigen Sie spezifische Kenntnisse, Fähigkeiten und breitere Kompetenzen.

Fähigkeit

In der Lage zu sein, gute Arbeit zu leisten und dies aufrechtzuerhalten, hängt von einem bestimmten Kontext ab. Die Kompetenzurteile bilden sich im Laufe der Beziehung relativ schnell.

Leitsätze für eine gute Vertrauenspraxis

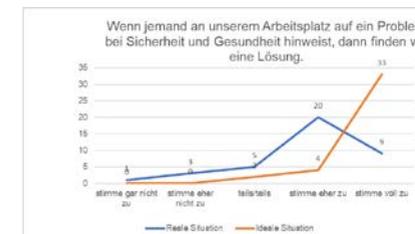
- Meine Arbeitsaufgaben machen mich stärker (Steigerung meiner Selbstwirksamkeit).
- Wir lernen voneinander, z.B. durch die Zusammenarbeit im Team.
- Ich erhalte Systemunterstützung, z.B. über unser gutes Arbeitsschutz-Managementsystem.

Begrenzungen

Es ist notwendig, zwischen Kompetenz als persönlichem Merkmal und Chancen zu unterscheiden, die sich aus der Kombination persönlicher Fähigkeiten und eines spezifischen politischen, sozialen und wirtschaftlichen Kontextes ergeben.

Wie man misst

1. Bewerten Sie Ihre Organisation / Einheit: hohe, mittlere oder geringe Kompetenz.
2. Analysieren Sie die Lücken: Vergleichen Sie reale und ideale Vertrauenspraktiken in Ihrer Organisation / Einheit mit Hilfe der Kurzbefragung.
3. Erforschen Sie die Mechanismen hinter den Lücken: Was fördert, was behindert das Vertrauen in Ihre Kollegen und/oder Institution? Nutzen Sie den Trust-Loop.



Beispiel

Bauarbeiten außerhalb des Gebäudes einer Business School - durchgeführt von einem Subunternehmer. Drinnen wird ein Sicherheitstraining von einem Lehrer durchgeführt, während draußen gearbeitet wird. Der Unterauftragnehmer arbeitet ohne Einhaltung der Sicherheitsregeln (z. B. Verwendung von Anschlagmitteln). Der Lehrer wird mit einer sichtbaren Kluft zwischen Theorie und Praxis konfrontiert.

Lösung auf individueller Ebene:

Der Lehrer bezieht das Thema als Praxisbeispiel in den Unterricht ein: Die Risiken werden bewertet, die Verantwortlichkeiten geklärt, die nächsten Schritte zur Optimierung des Prozesses besprochen. Geeignete Methoden werden gesammelt (z.B. Risk Assessment, Safety Talk). Der Lehrer übernimmt die Führung: Jeder sollte ein Sicherheitsführer sein! Der Sicherheitsbeauftragte wird unmittelbar nach dem Unterricht kontaktiert.

Lösung auf Organisationsebene:

Bevor die Bauarbeiten an der Business School beginnen, informiert der Rektor alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, einschließlich des Lehrpersonals, über die anstehenden Bauarbeiten. Alle Mitarbeiter werden gebeten, sich im Ereignisfall an ihren Vorgesetzten oder den Sicherheitsbeauftragten zu wenden. Der gesamte Prozess ist so organisiert, dass ein Eingriff schnell und direkt durchgeführt werden kann.

Positives Feedback erhalten alle, die zum reibungslosen Ablauf des Bauvorhabens beigetragen haben.

Verbindung zu den Sieben Goldenen Regeln der VISION ZERO

1. Leben Sie Führung – zeigen Sie Flagge! ✓
 2. Gefahr erkannt – Gefahr gebannt! ✓
 3. Ziele definieren – Programm aufstellen! ✖
 4. Gut organisiert – mit System! ✓
 5. Maschinen, Technik, Anlagen – sicher und gesund! ✓
 6. Wissen schafft Sicherheit! ✓
 7. In Menschen investieren – Motivieren durch Beteiligung! ✓
-

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

Glinkastraße 40
10117 Berlin
Telefon: 030 13001-0 (Zentrale)
Fax: 030 13001-9876
E-Mail: info@dguv.de

Internet: www.dguv.de