

Kultur der Prävention

Gesicherte Fachmeinung des Fachbereichs Gesundheit im Betrieb der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV)

Ziel und Rahmenbedingungen

Die Unfallversicherungsträger (UVT) begleiten bereits seit vielen Jahren die nachhaltige und systematische Implementierung von Sicherheit und Gesundheit in Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Organisationen. Insbesondere gemäß dem Arbeitsschutzgesetz besteht die Anforderung Arbeit schädigungslos und menschengerecht zu gestalten. In ihrer gemeinsamen Erklärung „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ formulierten die Sozialpartner und das Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013 das Ziel, die *„[...] Rahmenbedingungen der Arbeitswelt so zu gestalten und eigenverantwortliches und gesundheitsbewusstes Handeln zu fördern, dass die Menschen gesund, motiviert und qualifiziert bis zum Rentenalter arbeiten können“*. Die gemeinsame Erklärung weist explizit auf die Anforderungen für die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung sowie auf die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit der Träger der Sozialversicherung bei der Prävention hin. Inzwischen wird es flächendeckend als notwendig angesehen in Betrieben die Sicherheit und Gesundheit auf allen Entscheidungs- und Handlungsebenen zu integrieren.¹ Befragungsergebnisse bestätigen diese Notwendigkeit². Das mündete in der Feststellung der Mitgliederversammlung 2/2014 der DGUV - im Rückblick auf den XX. Weltkongress für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit - dass eine weltweite Kultur der Prävention helfen wird, den gemeinsam beschlossenen Weg zur Vision Zero zu gehen und folgendes Ziel zu erreichen: *„Sicherheit und Gesundheit sind Werte für alle Menschen, jede Organisation und die Gesellschaft. Sie sollen Gegenstand allen Handelns werden: Präventives Handeln ist lohnend und sinnstiftend.“*

Das vorliegende Papier gibt, diesem Ansatz folgend, die einheitliche gesicherte Fachmeinung des Fachbereichs „Gesundheit im Betrieb“ zum Präventionshandeln im Bereich „Kultur der Sicherheit und Gesundheit in Arbeits- und Bildungswelten“ wieder. Es baut auf der Position der Selbstverwaltung der DGUV „Prävention lohnt sich“ und dem „Gemeinsamen Verständnis zur Ausgestaltung des Präventionsfeldes „Gesundheit im Betrieb“ durch die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung und die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)“ auf. Es dient der Orientierung und Verständigung zu den zentralen Begriffen und Modellen.

¹vgl. die Europäische Gemeinschaftsstrategie für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz 2000-2006: (<http://doku.factlink.net/download/113082.3>)

²vgl. iga-Barometer 2013, BIBB-Befragung 2012, IAG-Report 1/2014: (http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Statistiken/Arbeitsbedingungen/pdf/Arbeitsbedingungen-unterschiedliche-Taetigkeiten.pdf?jsessionId=62A6D71DAD24B6B52DB5D7E0C8C8CA99.s2t2?__blob=publicationFile&v=3)

Das Papier besteht aus zwei Teilen: Der erste Teil klärt die Rolle der Unfallversicherungsträger und die Aufgaben der Prävention. Er eröffnet den Handlungsrahmen. Der zweite Teil definiert die wesentlichen Begriffe zum Themenfeld aus der Sicht der Unfallversicherungsträger. Abschließend erfolgt die Nennung der grundlegenden Dokumente soweit diese nicht als Zitatnachweise in den Fußnoten angegeben sind.

Rolle der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung - Folgen für das Präventionshandeln

Für die Gesundheit, die Sicherheit und die Leistungsfähigkeit der Versicherten und deren Organisationen ist ein adäquater Umgang mit den Veränderungen der Arbeitswelt notwendig: Kennzeichen sind eine Beschleunigung, Flexibilisierung und Digitalisierung mit schnellen Innovationszyklen und forcierten Restrukturierungserfordernissen. Die zunehmende „Mobilität“ der Arbeit, insbesondere durch moderne Kommunikations- und Informationstechnologien, sind zusätzliche Anforderungen. Diese Entwicklungen beeinflussen mit ihren Risiken und Chancen nachhaltig das ganzheitliche Präventionsverständnis und -handeln aller Akteure im Bereich der Sicherheit und Gesundheit. So wird die Wirksamkeit von Arbeitsschutzmaßnahmen bei sich-selbststeuernden Maschinen und in selbstorganisierten-ortsungebundenen Arbeitsgruppen nicht mehr direkt (physische Anwesenheit und direkte Eingriffsmöglichkeit von Personen) beeinflusst werden können. Arbeitsschutz wird zunehmend schon in der Produktentwicklung und Arbeitsvorbereitung entschieden. Damit rücken zentrale Ziele der Prävention³ immer mehr in den Vordergrund:

- Eine prospektive Arbeitsgestaltung, insbesondere in Bezug auf technische Entwicklungen.
- Eine ganzheitliche Prävention, die sowohl die physische wie auch psychische Belastung konsequent gemeinsam berücksichtigt.
- Die Förderung der Gesundheitskompetenz von Beschäftigten unter Beibehaltung der unternehmerischen Verantwortung.

Die etablierten zehn Präventionsleistungen der UVT müssen dazu auf die nachhaltige Beeinflussung der Sicherheit und Gesundheit in Organisationen, also die Kultur-Wirksamkeit, neu ausgerichtet werden.

Sie sollten eine Reflektion der Organisationsbedingungen und des Arbeitsverhaltens anregen sowie sichere und gesunde Veränderungsprozesse unterstützen. Im Sinne der arbeits- und organisationswissenschaftlichen Forschungsergebnisse und einer praxistauglichen Umsetzung, empfiehlt es sich Handlungsschwerpunkte zu setzen (Abb. 1).

Es geht darum vorherrschende Verhaltensmuster, die als gleichgültig und reaktiv beschrieben werden können, zu ersetzen und Verhaltensmaximen zu bilden die - sichtbar - vorausschauend und wertschöpfend sind.

³vgl. *Initiativpapier der DGUV (2016). Neue Formen der Arbeit – Neue Formen der Prävention* (http://publikationen.dguv.de/dguv/udt_dguv_main.aspx?FDOCUID=26556)

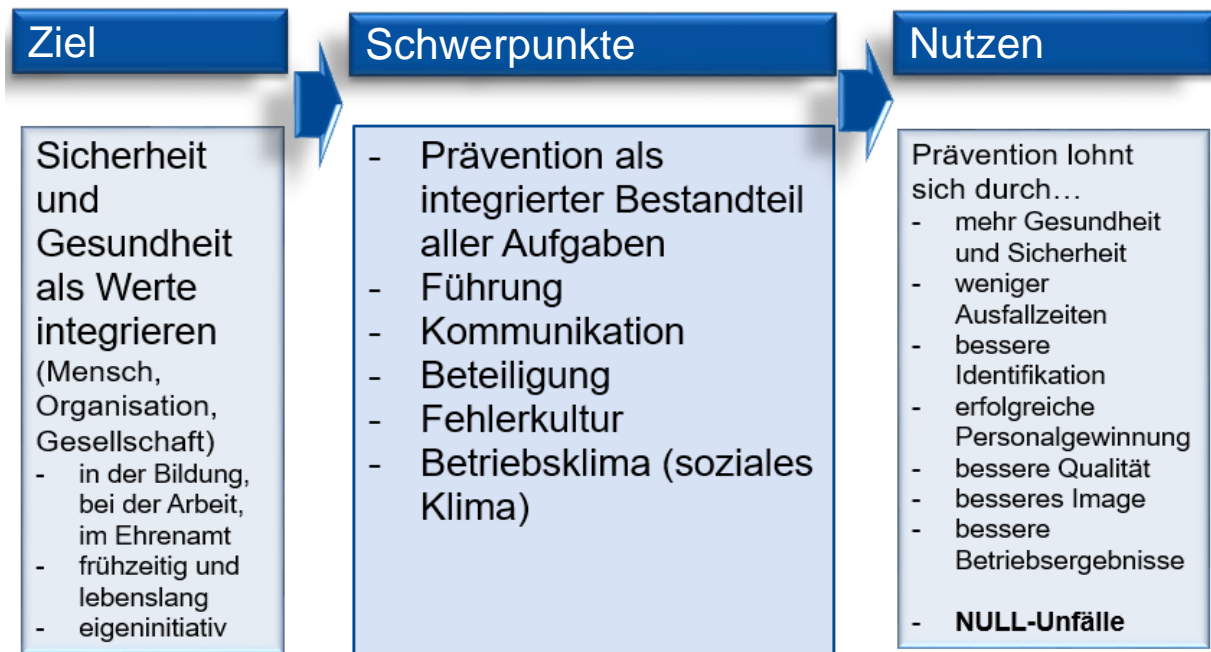


Abb. 1: Fachkonzept Präventionskampagne der DGUV 2016, modifiziert, www.dguv.de/d1070162

Die UVT müssen Arbeitssysteme fördern die sicheres und gesundes Verhalten flexibel und automatisiert mitdenken und mitgestalten. Daraus ergibt sich der folgende Handlungsbedarf:

Die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung und die DGUV verpflichten sich

- **alle Aufsichtspersonen und das weitere Fachpersonal der Prävention zu befähigen, die Einflussgrößen wirksamer Kultur der Prävention in Arbeits- und Bildungswelten in ihr Präventions- und Überwachungshandeln systematisch einzubeziehen, im Rahmen des Präventionsauftrages.**
- **die Reflektion (technisch, organisatorisch, persönlich), Kommunikation und Verankerung präventiver Verhaltens- und Denkweisen in Unternehmens- und Organisationskulturen aktiv zu fördern, indem sie als Initiatoren, Ideengeber und Prozessbegleiter die jeweiligen Entscheider (Leitungen) unterstützen.**

Die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung und die DGUV werden dazu insbesondere die folgenden Aktivitäten intensivieren und insbesondere Unternehmen, Einrichtungen und Organisationen kleiner und mittlerer Größe unterstützen:

- Unternehmer, Einrichtungsleitungen und Führungskräfte sollen als zentrale Zielgruppe angesprochen werden.
- Beispiele guter Präventionspraxis sollen gesammelt, bewertet und verbreitet werden.

- Praktiker-Netzwerke sollen gefördert und moderiert werden.
- Mitgliedsbetriebe sollen bei (fachthemen-unabhängigen) Veränderungs- und Problemlösungsprozessen unterstützt werden.
- Prozess- und Produktentwickler sowie Netzwerker (Kommunikatoren, Multiplikatoren) in Organisationen und Verbänden bzw. Interessenvertretungen werden als Zielgruppe fokussiert.
- Die Sicherheits- und Gesundheitskompetenz (Handlungen und Entscheidungen) der Versicherten (inkl. der Führungskräfte) wird unterstützt und gestärkt.
- Die trägerinterne Vorbildfunktion soll gefördert werden; beispielsweise durch Kulturentwicklungsprozesse in den eigenen Häusern und deren Kommunikation in die Unternehmen und Organisationen hinein.
- Die Grenzen expliziter Regelsetzung und Kontrolle in digitalen, cyberphysischen, fluiden Arbeitssystemen sollen lösungsorientiert diskutiert werden. Damit verbunden werden Alternativen, z.B. durch die Förderung positiver Präventionsanreize, aufgezeigt.

Die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung sind Kompetenzträger in Bezug auf sichere und gesunde Arbeit und werden diese Kompetenzen auch in veränderten Arbeits- und Bildungswelten aktiv und sichtbar einbringen. Um ihren Auftrag umfassend erfüllen zu können sind, soweit notwendig, strukturelle und organisatorische Anpassungen innerhalb der einzelnen Träger der gesetzlichen Unfallversicherung durchzuführen. Diese Anpassungen sollen die Idee der ganzheitlichen Entwicklung einer Organisation in Fragen der Sicherheit und Gesundheit vorbildhaft aufgreifen.

Dies kann beispielsweise erfolgen durch

- die Zusammenführung von technischen mit organisatorischen und personenbezogenen Themen in gemeinsamen interdisziplinären Organisationseinheiten mit Branchenbezug.
- verstärkte trägerinterne Vernetzungen zwischen Prävention, internem Arbeits- und Gesundheitsschutz und interner Personalentwicklung.
- das stärkere Engagement in den Bereichen der Produkt-, Prozess- und Technikentwicklung, vor allem im Bereich der Informationstechnologien.
- verstärkte Aktivitäten zur Beratung von Einkäufern, Arbeitsplatzausstattern und Arbeitsvorbereitern.
- die Erweiterung der Beratungskompetenz bezogen auf Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozesse.

Dazu sind die Präventionsleistungen entsprechend anzupassen, beispielsweise durch Digitalisierung oder ermöglichungsdidaktische Konzepte. Dabei ist der jeweilige Stand der Veränderungen innerhalb der zu vertretenden Branchen genauso zu berücksichtigen, wie mögliche Ressourcenbündelungen durch Kooperationen mit anderen Sozialversicherungsträgern zur Verstärkung der Wirksamkeit der Maßnahmen.

Begriffe

Prävention⁴ meint vorrausschauende Maßnahmen zu Sicherheit, Gesundheit und Unversehrtheit. Wirksame Prävention ist also mehr als das normative Befolgen von Regeln. Über die Wirksamkeit von Prävention entscheidet, in welcher Form Regeln flexibel auf neue Arbeitssituationen angepasst werden (können) ohne diese Regeln als wichtige Grundlage außeracht zu lassen. Eine flexible Anpassung von Regeln setzt jedoch voraus, dass deren Ziel und die Wichtigkeit verinnerlicht wurden und zu den Werten und Überzeugungen der entscheidenden Personen zählen. Erst durch diese Verinnerlichung von Sicherheit und Gesundheit als lohnendem Wert (bei Organisation und Personen) kann von einer Präventionskultur gesprochen werden.

Eine **Präventionskultur** ist damit integraler Bestandteil der Einrichtungs- bzw. Unternehmenskultur.⁵ Sie kann nicht erzwungen oder empfohlen werden. Sie wird erst im täglichen Erleben und durch Beobachten im Zusammenspiel mit den sichtbaren oder dokumentierten Regeln und Festlegungen greifbar.

Kultur ist die Gesamtheit des menschlichen Wirkens und besteht aus Mustern von Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln in einer Gruppe. Arbeitswissenschaftlich besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass sich innerhalb einer Menschengruppe (mit gemeinsamen Zielen und/oder Grenzen) zwangsläufig etwas herausbildet, was Verhaltensweisen und Denkmuster bestimmt; auch ohne das ein direkter persönlicher Kontakt bestehen muss. Diese Verhaltensweisen beschreiben die Vielzahl bewährter Muster, um Probleme/Anforderungen zu lösen.⁶ Diese bestimmen folgerichtig auch den Umgang mit Fragen der Sicherheit und Gesundheit.

Erst bei dieser Verinnerlichung des Präventionsgedankens (bei Organisation und Personen) kann von einer **Kultur der Prävention** gesprochen werden, im Sinne einer **übergreifenden Gemeinsamkeit an Denk- und Verhaltensweisen einer Gruppe von Menschen hinsichtlich der Aktivitäten zur Vermeidung von aktuellen und zukünftigen Gesundheitsrisiken und Förderung der Gesundheit und Sicherheit**.

⁴Der Begriff der Prävention ist ein Oberbegriff für zeitlich unterschiedliche Interventionen zur gesundheitlichen Vorsorge. Mit der primären Prävention soll die Entstehung von Krankheiten verhindert werden. Die sekundäre Prävention oder Früherkennung will Krankheiten frühzeitig erkennen, damit eine möglichst frühzeitige Therapie eingeleitet werden kann. Mit der tertiären Prävention sollen Krankheitsfolgen gemildert, ein Rückfall bei schon entstandenen Krankheiten vermieden und ihre Verschlimmerung verhindert werden (http://www.bmg.bund.de/glossar_begriffe/p-q/praevention.html)

⁵vgl. DeJoy, D. M. (2005). Behavior change versus culture change: Divergent approaches to managing workplace safety. *Safety Science*, 43(2), 105–129. doi:10.1016/j.ssci.2005.02.001

⁶vgl. Schein, E. H (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass in Emmanuel Ogbonna (abridged from E. Ogbonna, Managing organisational culture: fantasy or reality, *Human Resource Management Journal*, 3, 2 (1993), pp. 42-54 in Jon Billsberry (ed.) *The Effective Manager*, Open University, Milton Keynes 1997)

Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Kultur der Prävention den Stellenwert und die Qualität der Maßnahmen zu Sicherheit und Gesundheit maßgeblich bestimmt:⁷ Unterschiede der Wirksamkeit von Schutzmaßnahmen sind demnach immer auch das Ergebnis von Verhaltens- und Denkweisen innerhalb einer Organisation. Sie sind zeitlich verhältnismäßig stabil und bleiben häufig auch personenunabhängig und über Ortsgrenzen hinweg wirksam.

Gestaltbare Ebenen der Kultur sind, dem so genannten Eisbergmodell (vgl. Abb. 2) folgend, die

1. **normative Ebene** der Kultur, also die Integration von Sicherheit und Gesundheit in Managementprozesse, beispielsweise durch die Berücksichtigung von Sicherheit und Gesundheit in den Zielen, Leitbildern und Führungsgrundsätzen, Regeln, Anweisungen und Standards.
2. **sichtbare Ebene** der Kultur durch Übereinstimmung von normativem Anspruch und gelebtem Verhalten bei den Leitungen, Führungskräften und Beschäftigten; sichtbar beispielsweise in der Bedeutung und Umsetzung gesetzlicher Bestimmungen, Vorschriften, Leitbildern, Regeln und Normen oder im Führungs- und Kommunikationsverhalten, der Beteiligung von Beschäftigten, dem Umgang mit Konflikten und Veränderungsprozessen oder der Sanktionierung unerwünschten Verhaltens.
3. Nicht direkt gestaltbar ist die **unsichtbare Ebene** der Kultur durch geteilte Werte der Belegschaft und die Auswirkungen bisheriger Erfahrungen und Erlebnisse in der Organisation.

⁷vgl. z.B. Elke, G. (2001). *Sicherheits- und Gesundheitskultur I - Handlungs- und Wertorientierung im betrieblichen Alltag*. In B. Zimolong (Ed.), *Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes - Die erfolgreichen Strategien der Unternehmen* (S. 171–200). Wiesbaden: Gabler.

Im Eisbergmodell (Abb. 2) wäre Prävention also mehr als das normative Befolgen von Regeln. Zwar sind Regeln eine wichtige Grundlage der Prävention, über die Wirksamkeit entscheidet jedoch, in welcher Form Regeln flexibel auf neue Arbeitssituationen angepasst werden. Eine flexible Anpassung von Regeln setzt voraus, dass das Ziel und die Wichtigkeit (Prävention ist lohnend) verinnerlicht wurde und zu den Werten und Überzeugungen der Person zählt.

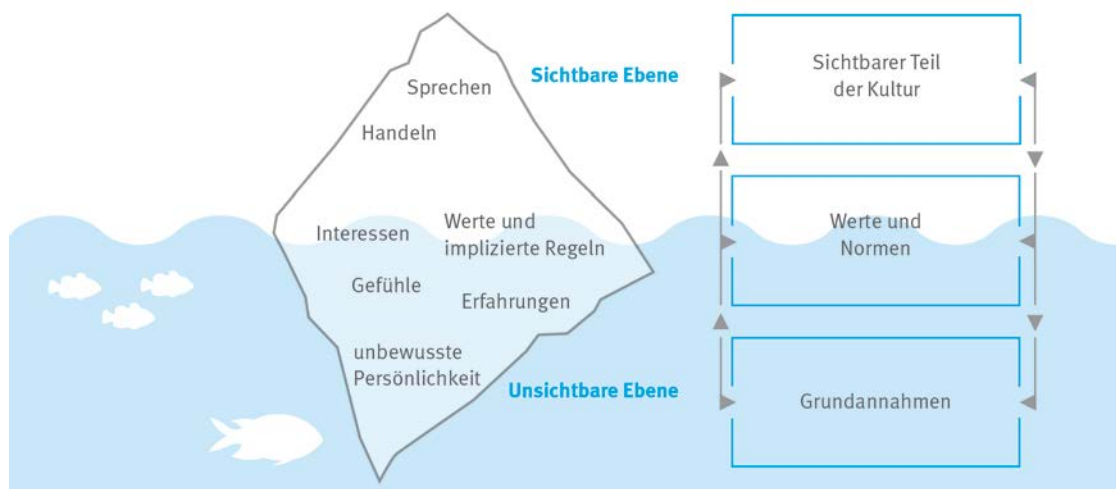


Abb. 2: Kulturmodell von Schein und Veranschaulichung über das Eisbergmodell

Weiterführende Dokumente

- 2009: Positionspapier der Selbstverwaltung der DGUV „Prävention lohnt sich“ (http://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/praev_lohnt_sich/posipapier/documents/praeventionspapier.pdf)
- 2011: Gemeinsames Verständnis zur Ausgestaltung des Präventionsfeldes „Gesundheit im Betrieb“ durch die Träger der gesetzlichen Unfallversicherung und die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) (http://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche/fb-gib/documents/gemein_verst_gib.pdf)
- 2014: Positionspapier der DGUV „Psychische Belastung und Beanspruchung bei der Arbeit: Grundverständnis und Handlungsrahmen der Träger der gesetzlichen Unfallversicherung und der DGUV“ (<http://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/fachbereiche/fb-gib/documents/pospapier.pdf>)
- 2014: Dokumentation zum XX. Weltkongress für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (<http://live.safety2014germany.com/de/>)
- 2015: Positionspapier der DGUV „Prävention der Zukunft“ (http://www.dguv.de/de/praevention/praev_lohnt_sich/dguv-positionspapier/index.jsp)
- 2016: Präventionsleistungen der Unfallversicherungsträger der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (http://www.dguv.de/de/praevention/praev_lohnt_sich/grundlagen_praev/praev_massnahme/praeventionsleistungen/index.jsp)
- 2016: Fachkonzept für die nächste gemeinsame Präventionskampagne der DGUV und ihrer Mitglieder (<http://www.dguv.de/medien/inhalt/praevention/aktionen/praeventionskampagnen/documents/fachkonzept.pdf>)