



Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Dr. Britta Schmitt-Howe:

Präventionskultur gemeinsam weiterentwickeln

– Ein Kick-off Workshop für einen nachhaltigen Change-Prozess

Agenda

- **Unterschiedliche wissenschaftliche Perspektiven auf (Präventions-)Kultur**
- **Begriffe von Sicherheits- und Gesundheitskultur**
- **Workshop-Konzept (Bestandsaufnahme und Entwicklungsziele)**
- **Mögliche Ausprägungen der Präventionskultur: Typen**
- **Verhältnis BAuA-Ansatz zu DGUV-Stufenmodell**



**1. Unterschiedliche wissenschaftliche
Perspektiven auf (Präventions-)Kultur**

Entstehung des Begriffs in der Öl-, Gas- und Atomenergie-Wirtschaft

Ausgangspunkt Tschernobyl (1986) => IAEO-Report on Safety Culture (1991)

Hoher Standard bzgl. Technologie und systematischem Vorgehen in den Branchen

Trotzdem geschahen Desaster

Seit Tschernobyl wurde Kultur als Ursache dafür ausgemacht

Safety Culture war zunächst ein dichotomisches Konzept im Sinne von Sein oder Nicht Sein / Haben oder Nicht Haben

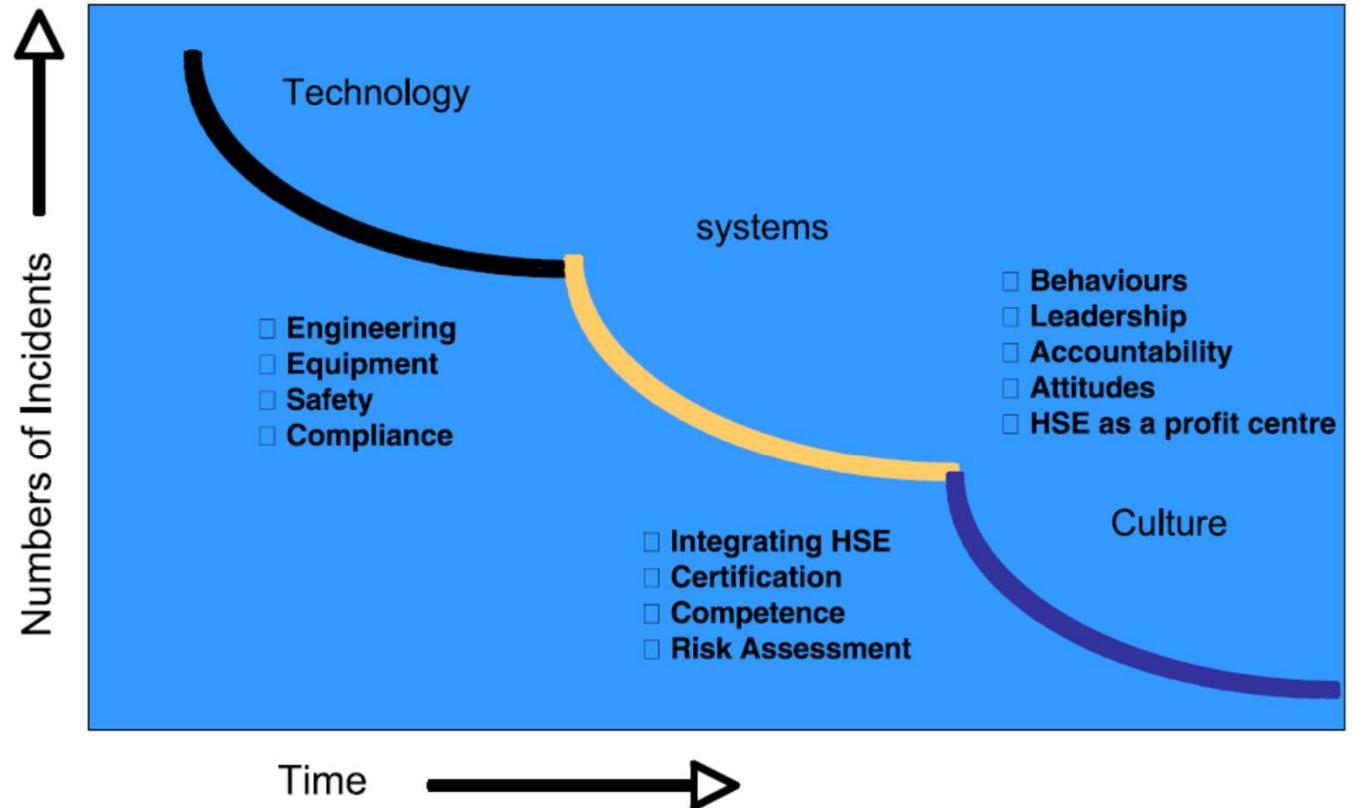


Fig. 1. The developmental line, culture becomes the next wave after systems safety.

Patrick Hudson baut auf Ron Westrum's Kommunikationstypen auf

Westrum's (1988, 1991) **Modell von Unternehmenskommunikation** umfasste 3 Typen:

- pathologische, ● bürokratische oder ● generative (interne) Kommunikation

Für Ingenieur:innen in der Öl- und Gasindustrie war der Begriff „bürokratische“ Kommunikation unverständlich. Deshalb ersetzte Hudson ihn durch „**kalkulativ**“ und stellte den drei Typen einen **reaktiven** und einen **proaktiven** Typ zur Seite =>

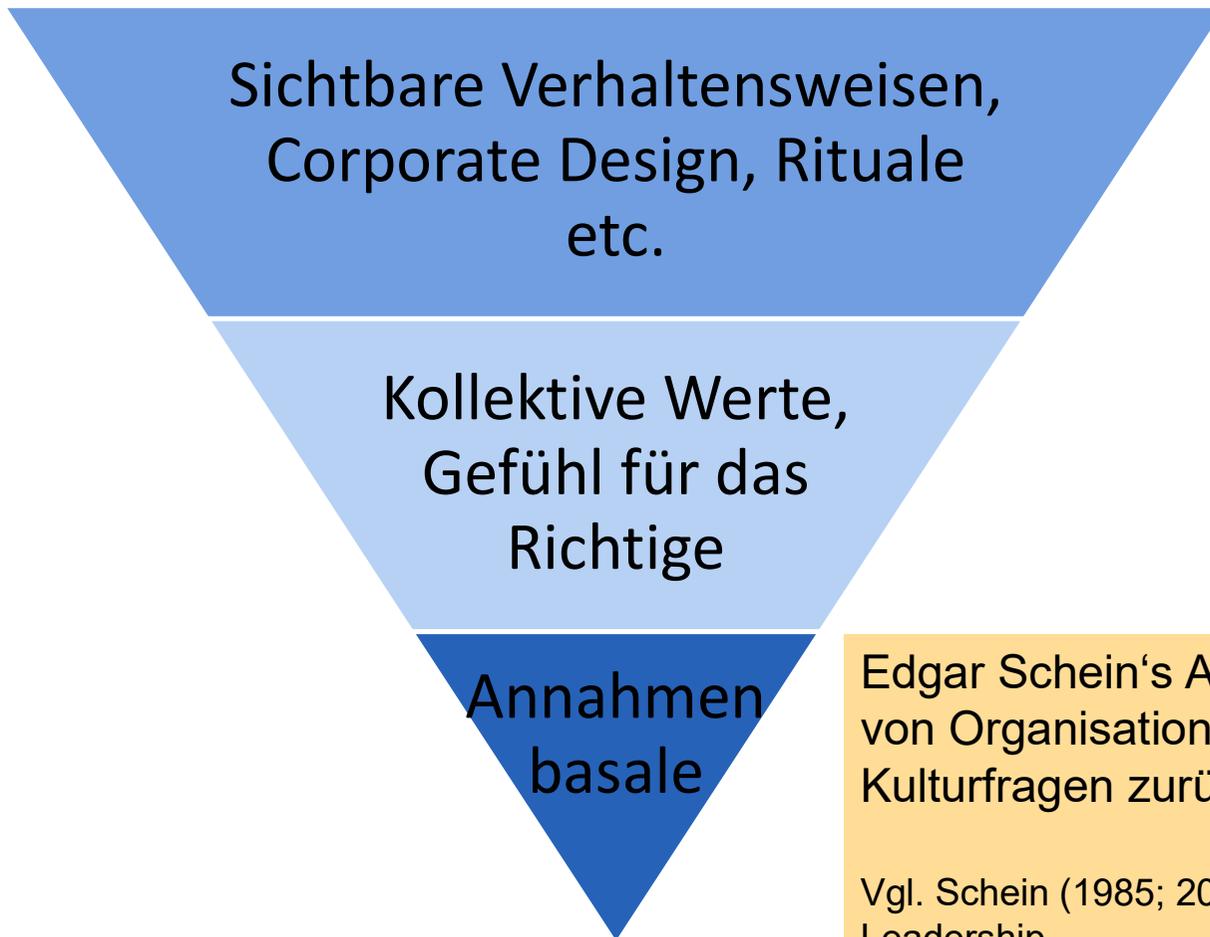
ERGEBNIS: 5 Typen („Stufen“) in einem **Kontinuum von Safety Culture** (nicht mehr dichotomisch)

Mit diesem Theoriemodell forschte Hudson in der **Hochrisikobranche** Öl und Gasförderung sowie auf Militärbasen (**Großbetrieben**)

Die Empirie in diesen Betrieben bestätigte das Theoriemodell weitgehend.
=> **Safety Ladder als Orientierungsraster für Sicherheitskultur** etabliert.

Darstellung nach: Patrick Hudson: Implementing a safety culture in a major multi-national in: Safety Science 45(2007)

Schein's Modell von Organisationskultur setzt anders an...



Sichtbare Verhaltensweisen,
Corporate Design, Rituale
etc.

Kollektive Werte,
Gefühl für das
Richtige

Annahmen
basale

Edgar Schein's Ausgangspunkt waren Probleme von Organisationen, die diese selbst auf Kulturfragen zurückführten

Vgl. Schein (1985; 2010): Organizational Culture and Leadership

BAuA-Typologie basiert auf Schein's Mehrebenen-Modell

So wie Organisationskultur immer vorhanden ist, ist **auch Präventionskultur ist immer vorhanden**. Jede Organisation bildet eine Kultur aus. Präventionskultur ist ein Teil davon.

Der **Kulturkern** besteht aus **nicht zu hinterfragenden**, teilweise nie ausgesprochenen **Selbstverständlichkeiten**

Kulturentwicklung kann nur gelingen, wenn zu Beginn ein **Ist-Zustand** erfasst wird (Kultur-Analyse).

Denn: Die bisherige Kultur ist ein **Niederschlag von kollektiven Lernerfahrungen** zur Frage: **Wie funktioniert es?** Wie sind wir intern gut aufgestellt und wie überleben wir durch gute Anpassung an externe Gegebenheiten (Markt etc.)?

Analog ist auch die Präventionskultur ein Niederschlag von kollektiven Lernerfahrungen zur Frage: **Wie funktioniert es mit Sicherheit und Gesundheit?**

Darstellung in Anlehnung an: Edgar Schein: Organizational Culture and Leadership, San Francisco 2010



2. Begriffe von Sicherheits- u. Gesundheitskultur

Definition von Sicherheits- und Gesundheitskultur

„Die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte- und Normvorstellungen in einer Organisation sowie geteilter **Denk-, Problemlösungs- und Verhaltensmuster**, die sich auf den Umgang mit Fragen der Sicherheit und/oder Gesundheit sowie die Bewältigung von entsprechenden Herausforderungen beziehen, bilden die Sicherheits- und/oder Gesundheitskultur eines Betriebes oder einer Organisation“

(Gabriele Elke, 2001, zitiert nach Elke et al., 2015, S. 91)

Goffman ergänzt entscheidenden Aspekt der Rahmung

Rahmenanalyse = Analyse der Organisation von Alltagserfahrungen
Erlebnisse oder eigene Handlungen werden mit Glaubenssätzen abgeglichen und eingeordnet. Welche sind das?

Beispiel: *Ausrutschen mit anschließendem Knochenbruch wird ggf. mit dem Glaubenssatz abgeglichen „Kann man halt nichts machen. Auch Prävention hat ihre Grenze. Bei nassem Gras machste nix.“ Oder: „Das ungeschickte Fleisch muss ab.“*

Was bedeutet das für weitere Handlungen?

Drei Dimensionen von Präventionskultur (spezifisches Mehrebenenmodell)



Dynamisch: Bei uns gibt es eine stetige Analyse und einen permanenten gemeinsamen Lernprozess.

Fragmentarisch: Wir haben nur begrenzten Einfluss bei dem, was wir tun können. Allem vorzubeugen ist unmöglich.

Eignungsbezogen: Die persönliche Eignung der Führungskräfte sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist entscheidend.



Problemlösungsmuster

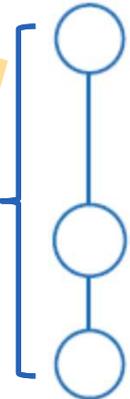
Gefährdungsrahmung

Denkweisen

**Arbeitsschutz-
verständnis**

Verhaltensmuster

**+ Interaktionfokus
(intern/extern)**



Umfassend: Wir haben ein umfassendes Arbeitsschutzverständnis und berücksichtigen auch Themen der psychosozialen Gesundheit sowie der Gesundheitsförderung.

Technik: Sicherheit und Gesundheit gewährleisten wir vor allem mit technischen Mitteln.

Verhalten: Wir gewährleisten den Arbeitsschutz im Wesentlichen über Dialog und Feedback zum Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

A chessboard is shown in a grayscale, low-key lighting. In the foreground, a white pawn stands on a dark square. In the background, a dark shadow of a king piece is cast against a light wall. A yellow rectangular box is overlaid on the right side of the image, containing the title text.

3. Workshop-Konzept: Bestandsaufnahme und Entwicklungsziele

„Präventionskultur gemeinsam weiterentwickeln“



Präventionskultur
gemeinsam
weiterentwickeln:
Ein Workshop

baua: Praxis



Präventionskultur
gemeinsam weiterentwickeln:
Ein Workshop
Arbeitsmaterialien

baua: Praxis

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

**Link zu Broschüre UND Arbeitsmaterialien:
<https://doi.org/10.21934/baua:praxis20211111>
(also available in english)**

baua:
Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Zusammensetzung der „Task Force Präventionskultur“

- Geschäftsführung (oberste Leitung)
- Führungskräfte (Personaler, andere...)
- ggf. Personalvertretung
- ggf. Expert*innen für Sicherheit u. Gesundheit (Betriebsarzt / Sifa)
- Beschäftigte in einer informellen Führungsrolle, bsplw.:
 - Projektleiter*innen
 - „alte Hasen“
 - „Seelen der Abteilung“ etc.

- ✦ Projekteigner*in stimmt Zusammensetzung mit Geschäftsführung ab.
- ✦ Arbeitsfähigkeit gegeben bei einer Gruppengröße unter 20 (optimal: < 12)



Foto: pixaby/MetsikGarden

BAuA-Schnelldiagnose-Tool Präventionskultur

Diagnose-Bogen Präventionskultur

Ausschnitt Fehlervermeider:

Fehlervermeider Mensch im Zentrum	Wir erwarten von unseren Beschäftigten, dass sie sich aktiv mit möglichen Gefährdungen auseinandersetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kein Unfall kann nur mit Pech abgetan werden. Für jeden Unfall oder Beinahe-Unfall gibt es Hintergründe, die aufzuklären sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Regelungsdichte nimmt immer mehr zu. Fast alles wird heute gesetzlich geregelt, auch im Arbeitsschutz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hauptaufgabe im Arbeitsschutz ist, mit den Beschäftigten in permanentem Dialog zu sicherem und gesundheitsgerechtem Verhalten zu bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Anzahl der Kreuze in blau hinterlegten Feldern:		

Diagnosebogen Präventionskultur: Stimmen Sie zu?

		Wählen Sie ein Element aus	
		Ja	Nein
Standardsetzer Eigene Kultur	Unsere Beschäftigten können Risiken selbst erkennen und angemessen darauf reagieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Rechtliche Vorgaben sind zu wenig, um im Arbeitsschutz aktiv zu werden, man muss auch von der Sache überzeugt sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wir haben nicht die Ressourcen, um Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz immer gesetzeskonform umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wer im Arbeitsschutz aufhört, besser zu werden, hört auf, gut zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Kreuze in blau hinterlegten Feldern:			
Systematiker Kennzahlen	Es ist wichtig, dass die Aufsichtsbehörden der Länder und die Berufsgenossenschaften in die Betriebe gehen und nach dem Rechten sehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wir analysieren auch Beinahe-Unfälle, damit nicht einer einen schweren Unfall hat, wo schon zwei gestolpert und beinahe gefallen sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Unsere Geschäftsführung möchte sich nicht nachsagen lassen, zu wenig für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz getan zu haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Auch im Arbeitsschutz sind Kennzahlen die Bezugsgrößen des Managements.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Kreuze in blau hinterlegten Feldern:			
Fehlervermeider Mensch im Zentrum	Wir erwarten von unseren Beschäftigten, dass sie sich aktiv mit möglichen Gefährdungen auseinandersetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kein Unfall kann nur mit Pech abgetan werden. Für jeden Unfall oder Beinahe-Unfall gibt es Hintergründe, die aufzuklären sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Regelungsdichte nimmt immer mehr zu. Fast alles wird heute gesetzlich geregelt, auch im Arbeitsschutz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hauptaufgabe im Arbeitsschutz ist, mit den Beschäftigten in permanentem Dialog zu sicherem und gesundheitsgerechtem Verhalten zu bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Kreuze in blau hinterlegten Feldern:			
Techniker Priorität Technik	Es ist kaum noch zu schaffen, alle Vorschriften umzusetzen, und die eigentliche Arbeit leidet darunter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wir sind froh, wenn wir Aufgaben im Arbeitsschutz auslagern können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Von den Berufsgenossenschaften wünschen wir uns mehr Anregungen und Impulse.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Technik auf sicherem Niveau zu halten, ist mehr als die halbe Miete im Arbeitsschutz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Kreuze in blau hinterlegten Feldern:			
Do-it-yourselfer Selbstbezug	Die Beschäftigten haben eine Eigenverantwortung dafür, sich nicht in Gefahr zu bringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Unfälle, die passieren, obwohl man sichere, gesundheitsgerechte Technik einsetzt, sind unvermeidbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Manche Unfälle sind wie Ausrutschen auf nassem Gras. Die wird es immer geben und da kann man nichts machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Die Kompetenz unserer Beschäftigten schützt unseren Betrieb am besten vor Gesundheitsgefahren und Unfällen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzahl der Kreuze in blau hinterlegten Feldern:			

Sicherheitskultur im Großbetrieb

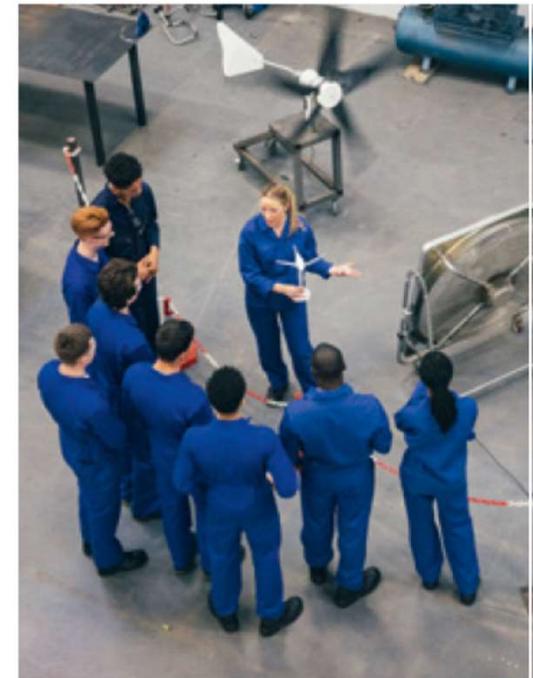
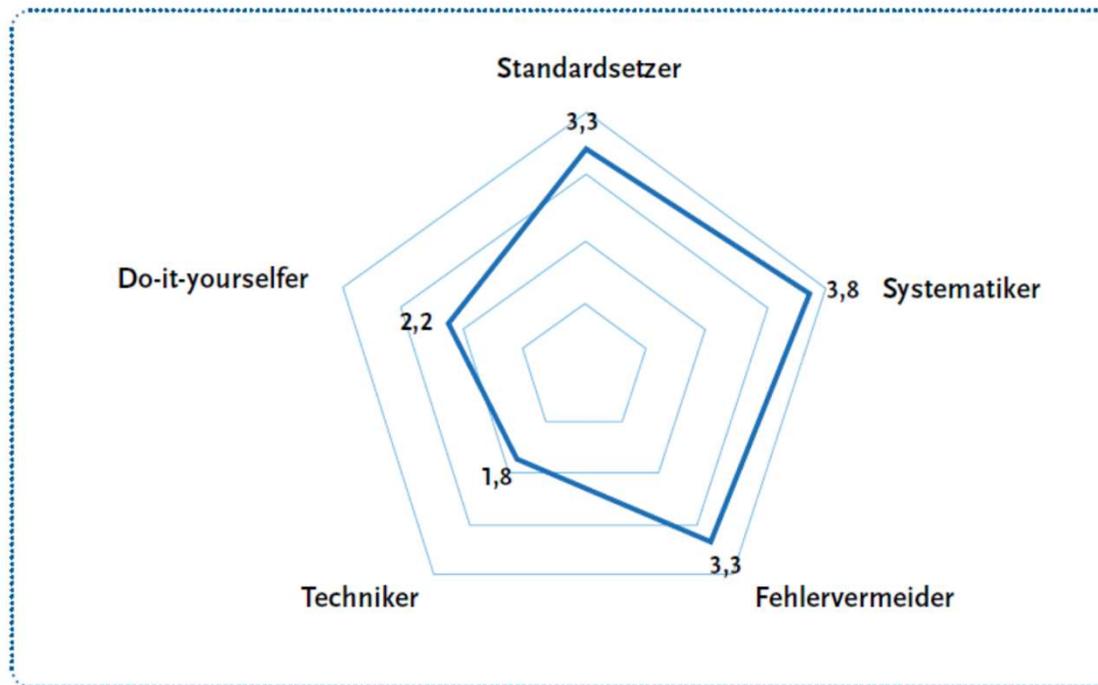


Abb. 7 Kulturprofil des Großbetriebs:
Der Standardsetzer wird als erstrebenswerter Typus bestimmt.

Häufige „blinde Flecken“ nach Kulturtyp

Präventionskulturtyp	Häufige blinde Flecken mit Entwicklungspotenzial
Standardsetzer	Fehlerkultur (im Rahmen der Rückfallprävention)
Systematiker	Beteiligung, Kommunikation
Fehlervermeider	Fehlerkultur, Betriebsklima
Techniker	Kommunikation, Beteiligung
Do-it-yourselfer	Führung, Integration von Gesundheit bei allen Entscheidungen

Empfehlungen aus dem Change-Management

- **1. Schritt:**
Anschlussfähigkeit herstellen durch...
Anerkennung / Würdigung der bisherigen Präventionskultur
- **2. Schritt:**
skizzieren, was bisher vernachlässigt wurde...



© Foto: Tembela Bohle, Pexels

Sicherheitskultur im Kleinbetrieb

- Generationswechsel in der Geschäftsführung
- „Unternehmermodell“ => Aufgabe für Juniorchef
- Personelles Wachstum trotz Corona-Pandemie

Selbst gesetzte Probleme / Ziele, die mit Präventionskultur verbunden werden:

- Arbeitsplätze sollen gesunde Körperhaltung fördern (Ergonomie)
- Präventionsgedanken bei den Beschäftigten stärken, um Schädigungen und Ausfälle zu vermeiden (Verhalten)

TN-Kreis: 2 Personen aus Inhaberfamilie (Mutter und Sohn) + 1 Meister

Kulturprofil: Mischtyp Fehlervermeider  / Do-it-yourselfer 
[ Standardsetzer wurde im Gegencheck ausgeschlossen]

=> **Kulturelle Stärke:** Kommunikation  / **blinde Flecken:** Führung + 
Fehlerkultur



Besonders bei Kleinbetrieben ist es wichtig, dass immer wieder der Bezug zum Betriebsalltag hergestellt wird.

Kontextbogen für Gegencheck Ressourcen und Einschränkungen

- Betriebsgröße ?
- BuS-Betreuung ?
- ASA ?
- Management-Systeme ?
- Wirtschaftliche Lage ?

Zahl der Beschäftigten (nach Köpfen):		Männer	Frauen	Gesamt
			Ja	Nein
Arbeitnehmervertretung vorhanden				
Existiert ein Arbeitsschutzausschuss (ASA)? Nur für Betriebe mit ≥ 20 Beschäftigten				
Existiert eine Unternehmenspolitik oder ein Unternehmensleitbild? Wenn ja, bitte zur Verfügung stellen				
Ist eine sicherheitstechnische Betreuung gewährleistet?				
Wenn ja, nach welchem Modell wird der Betrieb betreut?				
	interne Sicherheitsfachkraft – Regelbetreuung			
	externe Sicherheitsfachkraft – Regelbetreuung (überbetrieblicher Dienst wie beispielsweise BAD o. Ä.)			
	Alternatives Betreuungsmodell („Unternehmermodell“)			
Ist eine betriebsärztliche Betreuung gewährleistet?				
Wenn ja, nach welchem Modell wird der Betrieb betreut?				



3. Mögliche Ausprägungen der Präventionskultur: Typen



Do-it-yourselfer

Problemlösungsmuster

Gefährdungs-
rahmung

Denkweisen

Arbeitsschutz-
verständnis

Verhaltensmuster

Interaktionsfokus

 dynamisch

 umfassend

 intern

 fragmentarisch

 Technik

 extern

 Eignungs-
bezogen

 Verhalten

Eine typische Aussage:
“Die Kompetenz unserer Mit-
arbeiterinnen und Mitarbeiter
schützt unseren Betrieb am
besten vor Gesundheits-
gefahren und Unfällen.”

Blinder Fleck: Führung

Fehlervermeider



Problemlösungsmuster

Gefährdungs-
rahmung

Denkweisen

Arbeitsschutz-
verständnis

Verhaltensmuster

Interaktionsfokus

 dynamisch

 umfassend

 intern

 fragmentarisch

 Technik

 extern

 Eignungs-
bezogen

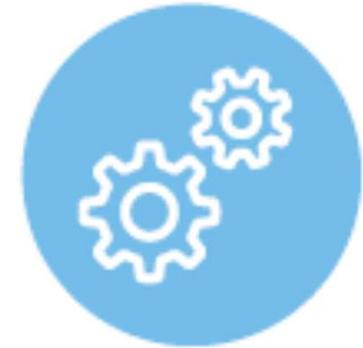
 Verhalten



Blinder Fleck: Fehlerkultur

Eine typische Aussage:
"Hauptaufgabe im Arbeits-
schutz ist, mit Mitarbeiter-
innen und Mitarbeitern in
permanenten Dialog zu
sicherem und gesundheits-
gerechtem Verhalten zu-
bleiben."

Techniker



Problemlösungsmuster

Gefährdungs-
rahmung

dynamisch

fragmentarisch

Eignungs-
bezogen

Denkweisen

Arbeitsschutz-
verständnis

umfassend

Technik

Verhalten

Verhaltensmuster

Interaktionsfokus

intern

extern

Blinder Fleck: Kommunikation

Eine typische Aussage:
“Die Technik auf sicherem
Niveau zu halten, ist mehr
als die halbe Miete im
Arbeitsschutz.”

Systematiker



Problemlösungsmuster

Gefährdungs-
rahmung

Denkweisen

Arbeitsschutz-
verständnis

Verhaltensmuster

Interaktionsfokus

dynamisch

umfassend

intern

fragmentarisch

Technik

extern

eignungs-
bezogen

Verhalten



Eine typische Aussage:
Auch im Arbeitsschutz
sind Kennzahlen die
Bezugsgrößen des
Managements.

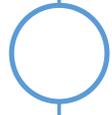
Blinder Fleck: Beteiligung

Problemlösungsmuster

Gefährdungs-
rahmung



dynamisch



fragmentarisch



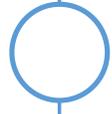
**eignungs-
bezogen**

Denkweisen

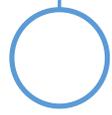
Arbeitsschutz-
verständnis



umfassend



Technik



Verhalten

Standardsetzer

Verhaltensmuster

Interaktionsfokus



intern



extern



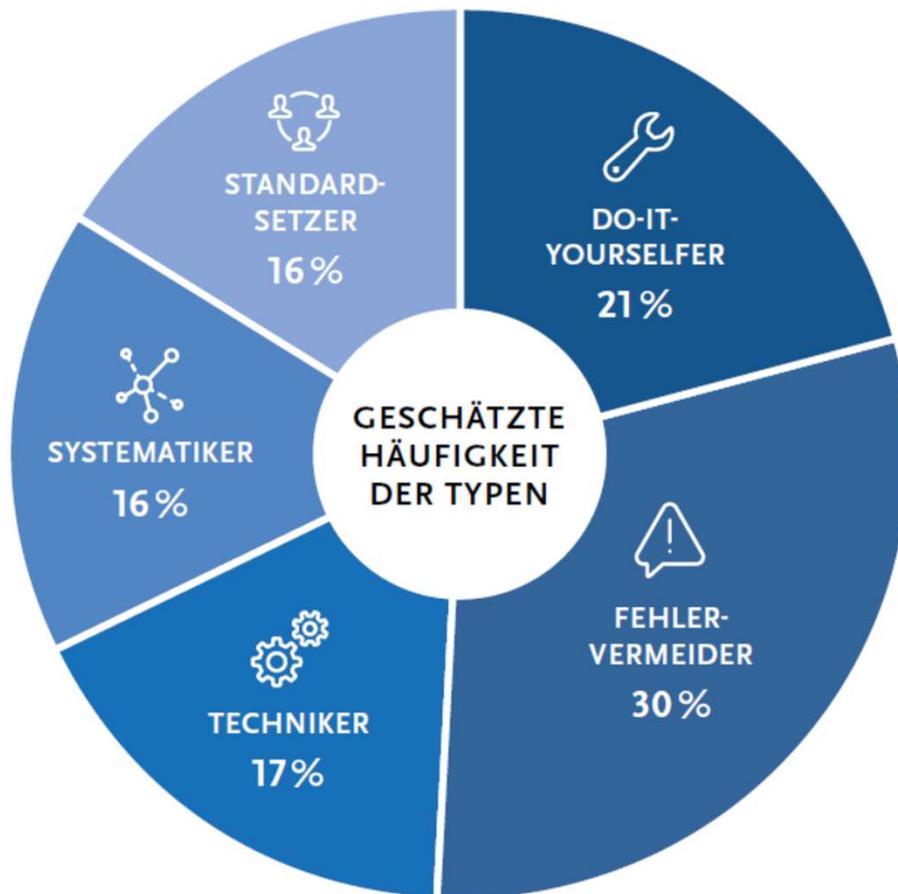
Eine typische Aussage:
"Wer im Arbeitsschutz
aufhört, besser zu werden,
hört auf, gut zu sein."

Blinder Fleck: ggf. Fehlerkultur

Quantitative Validierung durch CATI-Befragung (N=375)

Typ	Item	++	+	-	--	?/0
 Standard-setzer	„Wer im Arbeitsschutz aufhört besser zu werden, hört auf gut zu sein.“	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 Techniker	„Die Technik auf sicherem Niveau zu halten, ist mehr als die halbe Miete im Arbeitsschutz.“	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 Systematiker	„Auch im Arbeitsschutz sind Kennzahlen die Bezugsgrößen des Managements.“	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 Fehler-vermeider	„Hauptaufgabe im Arbeitsschutz ist, mit den Beschäftigten in permanentem Dialog zu sicherem und gesundheitsgerechtem Verhalten zu bleiben.“	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
 Do-it-yourselfer	„Die Kompetenz unserer Beschäftigten schützt unseren Betrieb am besten vor Gesundheitsgefahren und Unfällen.“	√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie verbreitet sind die Präventionskulturtypen?



- Fehlervermeider am häufigsten
- Do-it-yourselfer auf Platz 2
- Die andere Hälfte auf drei weitere Typen verteilt

* Alle Betriebe in Deutschland; Schätzung auf Basis BAuA-Betriebsbefragung N = 375

A close-up, high-angle photograph of a roof covered in grey asphalt shingles. The shingles are arranged in a regular, overlapping pattern, creating a strong sense of perspective and texture. The lighting is bright, casting soft shadows between the shingles.

5. Verhältnis BAuA-Ansatz und DGUV-Stufenmodell

„Stufen“ gemäß DGUV (nach Hudson)

Wir fördern
den Austausch
über
Unerwartetes



Wertschöpfend

Wir steigern unsere
Leistungsfähigkeit



Proaktiv

Wir suchen aufmerksam
nach Frühwarnsignalen und
Verbesserungsmöglichkeiten

„Die unsichtbare Barriere“ erfordert einen Perspektivwechsel

Regelorientiert

Wir kontrollieren Risiken
mit Regeln



Reagierend

Wir werden aufmerksam,
nachdem etwas passiert



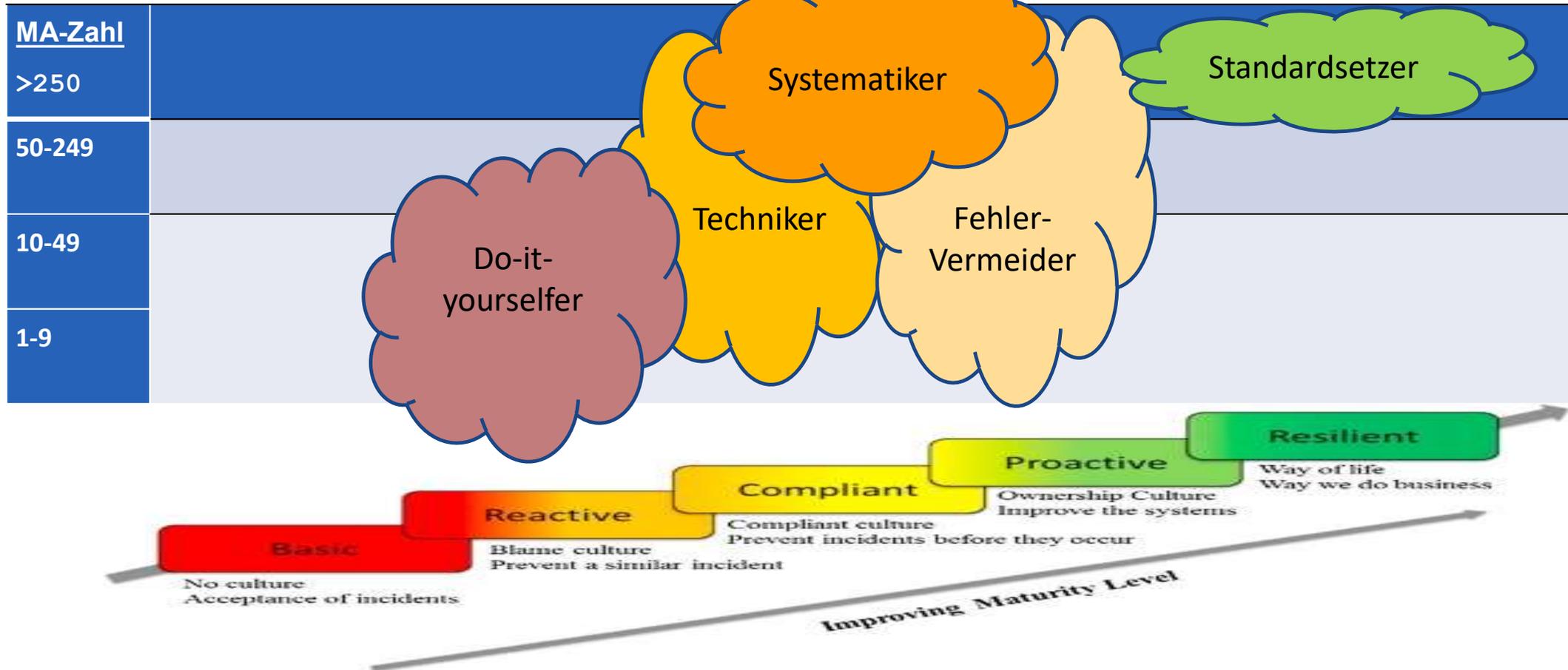
Gleichgültig

Wen interessiert's?
Weiter so, solange es geht



Wir schützen
uns vor
erwartbaren
Störungen

BAuA-Mehrebenen-Modell versus Stufen-Modell



Handlungsfelder oder „Stellschrauben“ der Kultur / „7 Golden Rules“



7 Handlungsfelder gemäß ISSA-Kultur-Ansatz „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!

Führung
Analyse
Ziele
Organisation
Technik
Qualifikation
Partizipation

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !



Diskussion