

Präventionskultur

Sicherheit und Gesundheit entstehen aus dem Zusammenspiel von sicherer Technik, guter Organisation und sicherheits- und gesundheitsbewusstem Personal. Dahinter steht aber, welchen Stellenwert die beiden Themen im betrieblichen Alltag haben und mit welcher Überzeugung sie umgesetzt werden. Wir nennen das in diesem Beitrag „Präventionskultur“ und beschreiben ihre Entwicklung im folgenden Artikel.

Die Umsetzung wirksamer Maßnahmen zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit stellt insbesondere kleine Unternehmen vor große Herausforderungen. Bei den Untersuchungen, die im Rahmen des proSILWA-Projekts in beispielhaft ausgewählten Forstunternehmen stattfanden, zeigte sich, dass es in den meisten Unternehmen einerseits ein klares Bewusstsein für Sicherheits- und Gesundheitsgefährdungen gibt. Andererseits aber sind dort kaum systematische und organisierte Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzkonzepte zu finden.

Die Forscher des proSILWA-Projektes sind sich darin einig, dass solche Konzepte nur dann wirksam in Forstunternehmen umgesetzt werden, wenn sie dem aktuellen Bedarf entsprechen und die betrieblichen Situationen berücksichtigen. Dies bedeutet auch, dass Anstrengungen für mehr Sicherheit und Gesundheit an den bereits vorhandenen Ressourcen ansetzen sollten, wie wir es im ersten Teil unserer Artikelserie „Gesund im Wald“ (F&T 4/2017) dargestellt haben. Wir wenden also den Blick darauf, das zu fördern, was gesund erhält, statt immer nur auf die Gefährdungen zu schauen. Denn „Gute Waldarbeit“ (F&T 5/2017) enthält bereits vieles, was gesundheitsförderlich ist.

Sie ist sinnvoll, umfasst viele Spielräume für eigenverantwortliches Handeln und der Wald ist für viele Beschäftigte ein Arbeitsplatz, den sie nicht gegen einen anderen eintauschen möchten. Außerdem haben wir thematisiert, dass „sicheres Handeln“ (F&T 6/2017) eine Grundvoraussetzung für Sicherheit und Gesundheit darstellt. Wirksames und langfristiges Verhüten von Unfällen und das Vorbeugen von Erkrankungen – kurz: Prävention – bedarf also des Zusammenspiels vieler Faktoren. Dies erfordert, dass alle Un-

ternehmensangehörigen die Einstellungen und Werte teilen, dass Sicherheit und Gesundheit geschützt werden müssen. Es gilt, eine wirkungsvolle Kultur der Prävention zu schaffen.

Gelebte Prävention

Präventionskultur – dieser Begriff wirft vermutlich die Frage auf: Was bedeutet das eigentlich konkret? Zur Verdeutlichung teilen wir das Wortpaar auf in Prävention und Kultur und beginnen mit Letzterem. Hinter Bezeichnungen wie „Unternehmenskultur“ oder „Organisationskultur“ verbirgt sich die Frage: „Welcher Wind weht im Betrieb?“ Die Kultur, die in einem Betrieb vorherrscht, bestimmt, wie Vorgesetzte und Mitarbeiter miteinander und mit Herausforderungen durch die Arbeit umgehen. Dabei hat jeder Betrieb seine ganz einzigartige Kultur. Außerdem verändert sich Kultur ständig und ist durchaus gestaltbar, zum Beispiel durch einen Wandel der Einstellungen und Wertvorstellungen von Vorgesetzten und Mitarbeitern, Personalwechsel, organisatorische Veränderungen (z. B. regelmäßige Mitarbeitergespräche) oder technische Neuerungen (z. B. Einführung von Helmfunk), aber auch durch Einflüsse von außen wie etwa Auftrags- bzw. Preisgestaltung.

Prävention (lat.: *praevenire* – zuvorkommen, vorbeugen, verhüten) bedeutet für die Arbeitswelt: Arbeitsunfälle, Berufskrankheiten und arbeitsbedingte Gesundheitsgefährdungen sollen verhindert werden und es ist dafür zu sorgen, dass es bei Unfällen eine wirksame Erste Hilfe gibt. Neben sicherheitstechnischen und arbeits-

medizinischen Maßnahmen schließt eine wirkungsvolle Prävention auch den Gesundheitsschutz ein. Arbeitssicherheit (Verhütung arbeitsbedingter Unfälle) und Gesundheitsschutz (Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsstörungen und Berufskrankheiten) zählen zu den gesetzlich vorgeschriebenen Pflichten der Arbeitgeber. Gesundheitsförderung ist die Kür, also freiwillig umzusetzen. Weil Gesundheit mehr ist als nur die Abwesenheit von Krankheit, betrachten wir die Förderung von Gesundheit als integrativen Bestandteil von Prävention.

Präventionskultur ist als eine Art Teilkultur der übergeordneten, umfassenden Organisationskultur zu verstehen. In der Tabelle 1 wird die wissenschaftliche Definition von Organisationskultur mit fiktiven Beispiel-Aussagen direkt auf die Präventionskultur bezogen.

Analyse des Ist-Zustands

Oft kommt es vor, dass bestimmte organisatorische oder technische Veränderungen in Betrieben durchgeführt werden, Mitarbeiter sich aber weiterhin sicherheits- und gesundheitswidrig verhalten – doch warum? Weil es auch auf die grundlegenden Überzeugungen ankommt, die in den Einstellungen und Werten der Mitarbeiter und Chefs zu finden sind. Warum die Betriebsangehörigen (nicht) motiviert sind, sich im Sinne ihrer eigenen Sicherheit und Gesundheit (und der ihrer Kollegen) zu verhalten, muss mitbedacht werden. Dies zu berücksichtigen und vor allem darauf einzugehen, kann zu einer umfangreichen, tiefgreifenden Veränderung im Umgang mit Sicherheit und Gesundheit führen.

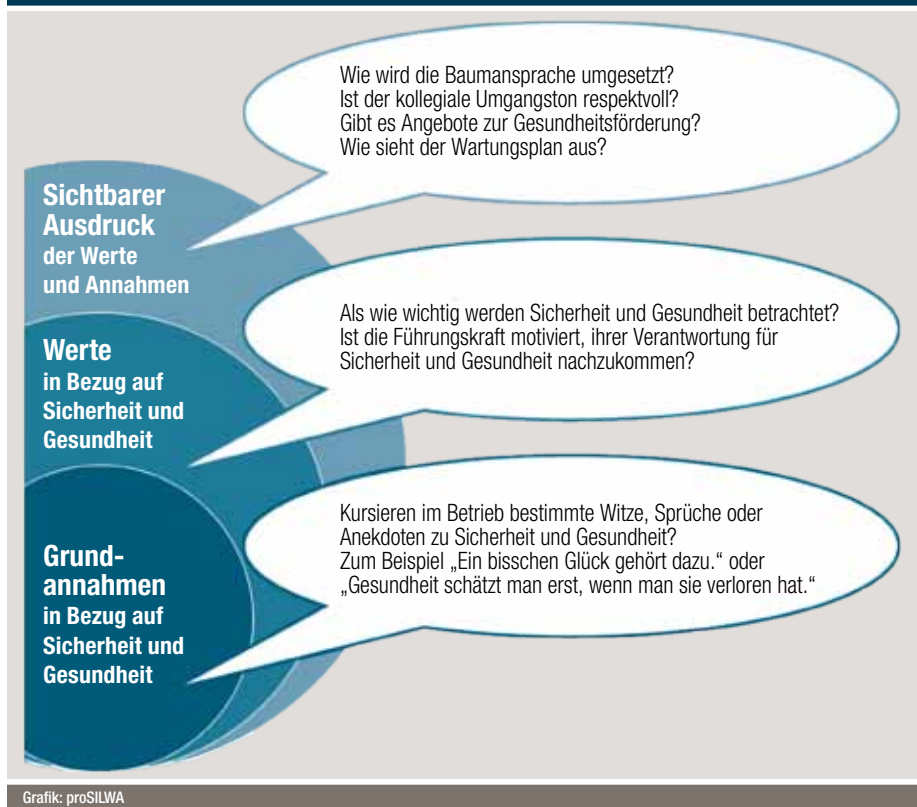
Auch wenn Definitionen und Beispiele helfen, den Begriff der Präventionskultur besser zu verstehen, bleibt er komplex und abstrakt. Der

**Projektmitarbeiter, Unternehmer und Mitarbeiter
entwickeln individuelle Maßnahmenpakete,
die für eine gemeinsame Motivation sorgen.**

Tab. 1: Definition Organisationskultur (nach E. Schein, 1990) und Beispiele für Präventionskultur

Organisationskultur ist:	Beispiel-Aussagen	
	für eine eher positive Präventionskultur	für eine eher negative Präventionskultur
ein Muster gemeinsam geteilter, grundlegender Annahmen,	„Wir alle sind der festen Überzeugung: Bei uns geht Sicherheit immer vor und die Führungskräfte gehen mit gutem Vorbild voran!“	„Hauptsache, der Auftrag wird möglichst schnell erledigt. Das Risiko bei der Arbeit können wir bestimmt auch intuitiv abschätzen.“
die von einer Gruppe bei der Lösung von Problemen der Anpassung an die Umwelt sowie der Integration ihrer Mitglieder gelernt wurden,	„Auch, wenn plötzlich Zeitdruck aufkommt, weiß jeder: Ohne eine ordentliche hiebsbezogene Gefährdungsbeurteilung fangen wir gar nicht erst an! Im Zweifelsfall können wir jederzeit auch mit unserer Führungskraft sprechen. Das hat sich langfristig so bewährt.“	„Bei Zeitdruck heißt es: Jetzt Tempo! Irgendwie schaffen wir das schon, der Chef sollte am besten gar nicht erst etwas von der problematischen Situation erfahren. So hat's bisher doch meistens geklappt.“
die sich als hinreichend erfolgreich bei der Lösung dieser Probleme erwiesen haben		
und neuen Mitgliedern als die richtige Art und Weise, in der solchen Problemen zu begegnen ist, gelehrt wird.	„Neue Kollegen erhalten Anerkennung, wenn sie Gesundheit und Sicherheit immer zuerst bedenken, bevor sie handeln. Wer damit flapsig umgeht, passt nicht zu uns!“	„Neue Kollegen müssen auch mal mit größeren Sicherheitsrisiken klar kommen. Das gehört dazu bei unserer Arbeit. Wer Sicherheit und Gesundheit zu sehr in den Vordergrund stellt, wird eher belächelt.“

Abb. 1: Die drei Ebenen (in Anlehnung an E. Schein, 1990) mit Beispielfragen aus den proSILWA-Erhebungen zur Erfassung der aktuellen Präventionskultur



Organisationspsychologe Schein hat 1990 ein Drei-Ebenen-Modell (Grundannahmen – Werte – Sichtbares) entwickelt, das die verschiedenen Bereiche einer Kultur anschaulich zusammenfasst. Auch im Rahmen des Projekts proSILWA haben wir Forstunternehmern und deren Beschäftigten Fragen gestellt, die unter anderem diese drei Ebenen der Präventionskultur erfassen sollen. Ziel war es dabei, ein ganzheitliches Bild von der Kultur rund um die Themen Sicherheit und Gesundheit zu erhalten. Die drei Ebenen sowie Beispielfragen aus

den Interviews sind in Abb. 1 zu finden. Aus Gesprächen und Beobachtungen konnten wir also einen Gesamteindruck von der Situation in den Unternehmen gewinnen.

Wir haben die Vielzahl an Informationen in dreizehn Kategorien eingeordnet (Abb. 2). Inwiefern in einem Betrieb eine Kultur der Prävention gelebt wird, lässt sich anhand dieser „Spinnennetz-Profile“ ablesen. Pro Kategorie hat das Projekt-Expertenteam die aktuelle Situation anhand der Werte 1 (= sehr guter Zustand, Vorhandenes sollte verstetigt werden) bis 5 (= drin-

gender Handlungsbedarf) eingeschätzt. Würden alle dreizehn Kategorien mit dem Wert 1 beurteilt werden, so würde das für eine umfassend gelebte Präventionskultur sprechen. Im Folgenden skizzieren wir einmal diesen optimalen Zustand entlang der dreizehn Kategorien:

Im Bereich Person bedeutet das, dass alle Personen gesundheits- und sicherheitsförderliche Motivationen mit sich bringen und die Einstellung vertreten, dass es sich unbedingt lohnt, Sicherheit und Gesundheit umfassend mitzudenken und zu leben. Alle Mitarbeiter bringen die passende Qualifikation für ihre Stelle mit, die es somit erlaubt, dass sie ihre Arbeit sicher und gesund ausüben können. Alle kennen die richtigen Verhaltensweisen und setzen diese auch tatsächlich um. In Führung und Kommunikation sind Sicherheit und Gesundheit integrierte Bestandteile und werden immer mitgedacht und thematisiert. Vorgesetzte und Mitarbeiter sind alle auf dem aktuellsten Wissensstand rund um Sicherheit und Gesundheit in ihrem Betrieb.

Im Bereich Organisation bedeutet eine gelebte Präventionskultur: die allgemeine Arbeitsorganisation (Abläufe, Prozesse, Verantwortlichkeiten) sowie auch die spezielle Organisation von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung und berufsbedingter Mobilität funktionieren reibungslos, sind allen Mitarbeitern bekannt und werden von allen akzeptiert und umgesetzt.

Im Bereich Technik ist ausschlaggebend, dass alle technischen Arbeitsmittel vorhanden sind, die der Sicherheit und Gesundheit dienen, und auch die Investitionsbereitschaft für technische Neuananschaffungen gegeben ist.

Im Bereich Externe Situation ist eine gelebte Präventionskultur dadurch geprägt, dass dauerhafte und praktikable Strategien vorhanden sind, mit denen der Betrieb auch gegen schwierige Gesprächspartner (z. B. Vertragsverhandlungen, Austausch mit Waldbesuchern) oder wirtschaftliche Herausforderungen (z. B. Preispolitik, Personalmangel) gewappnet ist.

Das Spinnennetz bildet für jeden Betrieb den individuellen Ist-Zustand ab – und zeigt direkt auf, in welchen Bereichen gehandelt werden soll. Sind die noch ausbaufähigen „Wegbereiter“ für eine Präventionskultur identifiziert, so kann der nächste Schritt erfolgen: Die Auswahl und Umsetzung geeigneter Maßnahmen.

Vom Ist- zum Soll-Zustand

Bei der Auswahl von Maßnahmen können die betriebsspezifischen Spinnennetz-Profile also eine praktische Handlungshilfe darstel-

len. Dabei ist uns wichtig, bei der Auswahl passender Maßnahmen auch die bereits vorhandenen Stärken zu nutzen. Speziell in Kleinstbetrieben ist es sinnvoll und notwendig, auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen zurückzugreifen, da bedeutend weniger zeitliche und finanzielle Spielräume für Sicherheit und Gesundheit vorhanden sind als im Großbetrieb. Ein weiterer Aspekt ist uns bei der Maßnahmenauswahl und -umsetzung sehr wichtig: die Einbindung aller Beteiligten in diesen Prozess („Partizipation“). Daher werden die Spinnennetz-Ergebnisse in Form von Beratungs-Dialogen in den Betrieben erarbeitet und interpretiert. In gemischten Teams aus Projektmitarbeitern und Unternehmern (und bestenfalls auch Mitarbeitern!) entstehen so handhabbare, sinnvolle und nachvollziehbare Maßnahmen(-pakete), die durch den betriebsnahen Prozess optimal auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnitten werden – und durch die Einbindung aller Beteiligten für gemeinsame Motivation und Verantwortung sorgen.

Für das fiktive Spinnennetz (Abb. 2) könnten Beispiel-Ergebnisse aus einem

Beratungs-Dialog also folgendermaßen aussehen: Ressourcen liegen hier unter anderem in der Motivation, Qualifikation und einer bereits sehr guten allgemeinen Arbeitsorganisation. So könnten passende Managementkonzepte für Sicherheit, Gesundheit und Mobilität unter Umständen in die bereits etablierten Arbeitsorganisations-Strukturen integriert werden. Ein Kommunikationstraining für Konfliktgespräche mit allen Beschäftigten kann dem Betrieb helfen, sich in diesem Bereich zu stärken. Die Klärung und Dokumentation eindeutiger Aufgaben und Verantwortlichkeiten rund um Sicherheit und Gesundheit kann sich in vielen Kategorien positiv auswirken, denn so werden diese Themen einerseits organisiert, es entstehen aber auch klare Strukturen für Führung und Kommunikation und das Wissen aller Beteiligten kann gesteigert werden. Eine mobilitätsbezogene Gefährdungsbeurteilung kann von dem Projektteam angeboten

und durchgeführt werden, um auf Basis der Ergebnisse einen sinnvollen Umgang mit dem Thema im Betrieb zu erarbeiten.

Das Ziel vor Augen

Die Wegbereiter zu kennen und auszubauen ist jedoch nur ein erster Schritt auf dem Weg zur gelebten Präventionskultur. Wichtig ist es nämlich, das Wissen um den Ist-Zustand und die Ausbaumöglichkeiten hinsichtlich der dreizehn Gestaltungsfelder um einen Steuerungszyklus zu ergänzen, der aus einer fortwährenden Überprüfung der Wirksamkeit der gewählten Maßnahmen und einer darauf folgenden Anpassung der Aktivitäten besteht. Ein solcher Zyklus erlaubt es, dass sich der Prozess im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung (in angepasster Form) wiederholt und so im Betrieb zu einer Art „Selbstläufer“ wird. Hierauf werden wir in einem weiteren Beitrag den Blick richten.

Jana Kampe, Edgar Kastenholz

Jana Kampe arbeitet am Lehrstuhl für Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie der Univ. Jena. Dr. Edgar Kastenholz ist Koordinator des Verbundprojektes proSILWA im Kuratorium für Waldarbeit und Forsttechnik (KWF). proSILWA wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Infos: prosilwa.kwf-online.de

Abb. 2: Veranschaulichung der Interviewergebnisse in dreizehn Kategorien: Wegbereiter für die Präventionskultur (hier mit fiktiven Werten)



Grafik: proSILWA