

7.8.19

Lizenziert für Frau Dr. Britta Schmitt-Howe.
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.
In Kooperation mit:



70. Jahrgang
Juli/August 2019
ISSN 2199-7330
1424

sicher ist sicher

www.SISdigital.de



Arbeitssicherheit

Fachliche Grundlagen

Von Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Anke Kahl
Fortgesetzt von Univ.-Prof. Dr.-Ing. habil. Dr. h.c. em. Günter Lehder
Begründet von Univ.-Prof. Dr.-Ing. em. Reinald Skiba
2019, XXII, 740 Seiten, mit zahlreichen farbigen Abbildungen und Tabellen,
fester Einband, € (D) 69,90, ISBN 978-3-503-17120-0

www.ESV.info/17120

Akustik in
Mehrpersonenbüros 334
Nichtvisuelle Wirkungen
von Licht auf den Menschen 340

Formen von Präventionskultur
in Betrieben 344

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG



BRITTA SCHMITT-HOWE

Formen von betrieblicher Präventionskultur

Viele Betriebe in der Bundesrepublik Deutschland tun im Arbeitsschutz weniger oder etwas anderes, als das Gesetz verlangt. Die Erklärungen hierfür sind vielfältig. Doch nur ein Faktor scheint kontextunabhängig zu wirken, und zwar Präventionskultur. Diese ist Teil von Organisationskultur und damit in jedem Betrieb zu finden. Sie kann Treiber oder Hemmnis sein. Ihre wesentlichen Elemente sind sicherheits- und gesundheitsbezogene Annahmen und Werte, die man nach ihrem handlungsleitenden Potenzial gruppieren kann. Dabei hilft das BAuA-Diagnose-Tool Präventionskultur.

Präventionskultur, d.h. das Muster grundlegender sicherheits- und gesundheitsbezogener Annahmen und Werte, gibt im Betrieb den präventiven Orientierungsrahmen vor. Dieser bestimmt nicht nur, ob Betriebe im Arbeitsschutz aktiv werden, sondern auch und vor allem *wie* sie aktiv werden. Das BAuA-Forschungsprojekt „Treiber und Hemmnisse der Umsetzung von Arbeitsschutzmaßnahmen“ hat deshalb nicht das „Was getan wird?“, sondern „Wie darüber gesprochen

wird?“ in den Fokus gestellt. Aus dem „Wie?“ des Sprechens von Fach- und Führungskräften, darunter auch Betriebsräten, über den Umgang mit Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit wurde auf die jeweilige betriebliche Präventionskultur geschlossen. Die entsprechenden Erhebungen erfolgten im Rahmen von 50 problemzentrierten Interviews zu den Themenblöcken a) Arbeitsschutzstrukturen, b) betriebliche Prozesse, c) Kommunikation und d) Motivation. Die Inter-

views wurden mit dem interpretativen Verfahren der dokumentarischen Methode (Bohnsack 2009)¹ ausgewertet. Durch den permanenten Vergleich der Fälle untereinander konnte dabei eine Präventionskultur-Typologie entwickelt werden. Im Anschluss an diese Forschungsphase wurden dem qualitativen Material besonders prägnante Aussagen der einzelnen Typen entnommen, um sie als anonymisierte Items in eine kleine quantitative Telefonbefragung einzuspeisen. Der quantitativen Erhebung lag dabei eine nach Größe und Branchengruppe geschichtete Stichprobe zugrunde. Bei ihrer Auswertung konnten die qualitativ herausgearbeiteten Präventionskultur-Typen mit Hilfe einer Faktorenanalyse statistisch validiert werden.

Sinn-Dimensionen der Präventionskultur-Typologie

Der Präventionskultur-Typologie liegen drei Sinn-Dimensionen mit jeweils zwei bis drei Ausprägungen zugrunde: Die **„Gefährdungsräumung“** bezeichnet die im Betrieb als angemessen geltende Strategie, Gefährdungen zu begegnen. Diese kann darin bestehen, sich auf die persönliche Eignung (der Beschäftigten) zu verlassen (eignungsbezogen), Ansatzpunkte aufzugreifen, die am dringlichsten erscheinen (fragmentarisch) oder auf einen permanenten Lern- und Verbesserungsprozess zu setzen (dynamisch). Eine zweite Sinndimension fragt nach dem **Interaktionsfokus** bei der Ausgestaltung von Sicherheit und Gesundheitsschutz. Dieser kann eher auf der Interaktion mit den Beschäftigten oder auf der Interaktion mit den Aufsichtsdiensten oder anderen Stakeholdern wie beispielsweise Branchenverbänden liegen. Dabei ist davon auszugehen, dass die Interaktion immer in beide Richtungen stattfindet, dass es also eine – wenn auch teilweise nur rudimentäre – externe Adaption des Betriebs an das Vorschriften- und Regelwerk ebenso gibt, wie die interne Integration im Sinne der Mitarbeiterbeteiligung im Arbeitsschutz. Die Frage ist hier nur, welche dieser beiden Interaktionsrichtungen stärker gelebt wird. In Bezug auf die Mitarbeiterbeteiligung kann zusätzlich zwischen basaler und erweiterter Partizipation unterschieden werden. Basal meint dabei, dass Verhaltensregeln oder Gesundheitsangebote top-down erstellt werden, wobei an die Beschäftigten „nur“ die Aufforderung ergeht mitzumachen. Unter erweiterter Partizipation hingegen wird die ständige Konsultation der Beschäftigten und ihre Beteiligung an Maßnahmenfindung und –ausgestaltung verstanden. Die

Dimension **Arbeitsschutz-Verständnis** schließlich bezeichnet die im Betrieb gültige Wahrnehmung, worum es schwerpunktmäßig geht, wenn von Arbeitsschutz die Rede ist. Denn es macht einen Unterschied, ob Arbeitsschutz überwiegend als eine Frage der Technik, eine Frage des Verhaltens oder als ein umfassendes Aufgabenfeld inklusive psychischer Belastungen und betrieblicher Gesundheitsförderung gesehen wird. Mit den beiden zuerst genannten Sinndimensionen lässt sich die in Abbildung 1 wiedergegebene Kreuztabelle bilden. Sie zeigt, an welchen Schnittpunkten die insgesamt fünf Typen zu verorten sind (vgl. Abb. 1).

Inhaltlich legen die **„Standardsetzer“** den Fokus auf eine erweiterte Partizipation der Beschäftigten und begegnen Gefährdungen mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). Es herrscht die Überzeugung vor, wer aufhört, sich zu verbessern, hört auf, im Arbeitsschutz gut zu sein. Die **„Fehlervermeider“** legen ihren Fokus ebenfalls auf die Interaktion mit den Beschäftigten, verfolgen aber nur eine fragmentarische Strategie, Gefährdungen zu begegnen, d.h. sie nehmen nur die dringlichsten und unmittelbar

Präventionskultur bestimmt nicht nur, ob Betriebe im Arbeitsschutz aktiv werden, sondern auch und vor allem wie sie aktiv werden.

ins Auge fallenden „Baustellen“ in den Blick. Insgesamt ist man überzeugt, dass es Gefährdungen gibt, die vermieden oder minimiert werden können und andere, die der Prävention einfach nicht zugänglich sind, weil sie zu selten vorkommen. Von dieser Überzeugung sind auch die **„Systematiker“** und die **„Techniker“** getragen. Beide Typen legen ihren Fokus eher auf die Interaktion mit der Staatlichkeit, d.h. mit dem Gesetz bzw. den Aufsichtsdiensten. Die **„Systematiker“** gehen den Arbeitsschutz dabei als eine Manage-

DIE AUTORIN



Dr. phil. Britta Schmitt-Howe

Soziologin, stv. Leitung der Fachgruppe „Strukturen und Strategien des Arbeitsschutzes/NAK-Geschäftsstelle“, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

„Gefährdungsräumung“ * Interaktionsfokus	Dynamisch (A)	Fragmentarisch (B)	Eignungsbezogen (C)
Interne Integration (Beschäftigte)	„Standardsetzer“ (Eigene Kultur)	„Fehlervermeider“ (Mensch im Zentrum)	„Do-it-yourselfer“ (Selbstbezug)
Externe Adaption (Vorschriften- und Regelwerk, Aufsicht)		„Systematiker“ (Kennzahlen)	
		„Techniker“ (Technik prio)	

* meint die im jeweiligen Betrieb als angemessen geltende Strategie, Gefährdungen begegnen

Abb. 1: Präventionskultur-Typologie

¹ Ralf Bohnsack: Dokumentarische Methode – der methodische Zugang zu handlungsleitendem Wissen in: Renate Buber u. Hartmut Holzmüller: Qualitative Marktforschung, Wiesbaden (Gabler) 2009, S. 319–330.

mentaufgabe an, die systematisch anhand von Verfahrensbeschreibungen und entsprechenden Kennzahlen abzarbeiten ist. Die „Techniker“ sehen den Arbeitsschutz hingegen v.a. als eine Frage der Technik, sodass kaum andere Aspekte berücksichtigt werden. Die „Do-it-yourselfer“ schließlich verlagern Fragen der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes nahezu komplett in die persönliche Eignung derjenigen, die arbeiten. Sie sind überzeugt, dass geeignetes Personal respektive der Inhaber oder die Inhaberin selbst situativ immer den richtigen Weg finden werden, mit auftretenden Gefährdungen umzugehen. Dieser Typus kommt ausschließlich in Klein- und Kleinstbetrieben vor, wobei umgekehrt nicht geschlossen werden kann, dass alle Klein- und Kleinstbetriebe „Do-it-yourselfer“ sind. Es gibt unter kleineren Betrieben auch „Techniker“ und „Fehlervermeider“, aber kaum „Systematiker“ und „Standardsetzer“. Diese beiden Typen bleiben in der Regel mittleren und Großbetrieben vorbehalten. Während es in der qualitativen Phase des BAuA-Projekts noch so aussah, als komme der Typus „Techniker“ mit 20 Prozent am häufigsten vor, ergab die quantitative Befragung eine validere Schätzung der Häufigkeitsverteilung.

Der Typus „Fehlervermeider“ kommt mit seinem stark verhaltenspräventiven Akzent in 30 Prozent der Fälle und damit am häufigsten vor.

lung. Danach kommt der Typus „Fehlervermeider“ mit seinem stark verhaltenspräventiven Akzent in 30 Prozent der Fälle und damit unter Betrieben in der Bundesrepublik Deutschland am häufigsten vor. Für diesen Typus stellen die Beschäftigten die wichtigste Ressource im Unternehmen dar, zugleich hält man sie aber auch für die Hauptursache aller Schadensereignisse. Nicht zuletzt deshalb ist es der Führung dieser Betriebe sehr wichtig, mit den Beschäftigten permanent im Gespräch zu bleiben und sie immer wieder zu sicherem und gesundheitsgerechtem Verhalten anzuhalten. Als zweithäufigster Typus stellen sich in der quantitativen Befragung mit 21 Prozent die „Do-it-yourselfer“ heraus. Dieser

hohe Anteil des ausschließlich in Kleinbetrieben vorkommenden Typus ist vorrangig der Tatsache geschuldet, dass Kleinst- und Kleinbetriebe bis 49 Beschäftigte mit 96,4% den weitaus größten Anteil aller Betriebe in der Bundesrepublik ausmachen (DESTATIS-Zahlen für 2018).² Während eine Hälfte der Betriebe mit diesen beiden Typen bereits abgedeckt ist, verteilt sich die andere Hälfte der Betriebe zu etwa gleichen Teilen auf die Typen „Techniker“ (17%), „Systematiker“ (16%) und „Standardsetzer“ (16%). Es ist wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass bis auf die „Standardsetzer“ jeder dieser Typen „blinde Flecken“ hat und sein Arbeitsschutz-Engagement verbessern kann. Und selbst bei den „Standardsetzern“ macht es Sinn, Rückfallprävention zu betreiben, das heißt den hohen Standard einer dynamischen und umfassenden Präventionskultur möglichst zu halten. Doch bevor dies geschehen kann, muss ein Betrieb zunächst einem der Kulturtypen zugeordnet werden. Dabei hilft das BAuA-Diagnose-Tool Präventionskultur.

BAuA-Diagnose-Tool Präventionskultur

Mit Hilfe des BAuA-Diagnose-Tools ist es möglich, eine erste Einordnung in den jeweiligen Präventionskultur-Typ vorzunehmen und Hinweise darauf zu gewinnen, welche Orientierungen im jeweiligen Betrieb vermutlich handlungsleitend sind. Auf dieser Basis wird es Arbeitsschutz-Verantwortlichen möglich, alternative oder ergänzende Annahmen und Werte als Entwicklungspotenzial aufzuzeigen. Der „Diagnose-Bogen Präventionskultur“ umfasst als Teil des Tools insgesamt 20 Fragen. Jedem der fünf Typen sind vier Fragen zugeordnet, die statistisch besonders starke Korrelationen untereinander aufweisen. Mit anderen Worten: Die Zustimmung zu einem dieser vier Fragen erhöht die Wahrscheinlichkeit signifikant, dass auch den anderen drei assoziierten Fragen zugestimmt wird (in einem Fall korreliert die Zustimmung zu drei Items mit der Ablehnung des vierten). Abbildung 2 zeigt die vier Aussagen, die dem häufigsten Präventionskulturtyp „Fehlervermeider“ zuzuordnen sind.

Wenn alle 20 Fragen mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet sind, kann die Zahl der „Ja“-Antworten in ein „Präventionskultur-Profil“ eingetragen werden. Dieses Profil bildet die fünf Kulturtypen auf fünf Achsen eines Spinnennetzes ab (s. Abb. 3). Die auf diesen Achsen eingetragenen Punkte können mit einer Linie verbunden werden. Sie zeigt, inwieweit es sich bei dem jeweiligen Betrieb um einen Mischtyp handelt (knapp 9% der standardisiert befragten Betriebe sind Mischtypen). Ein solcher läge beispielsweise vor, wenn

„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 permanenten Dialog zu sicherem und gesundheitsgerechtem Verhalten zu bleiben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(Anzahl der Kreuze in grau hinterlegten Feldern) Σ			3

Abb. 2: Diagnose-Bogen Präventionskultur

² <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Tabellen/wirtschaftsabschnitte-insgesamt.html?nn=208440>

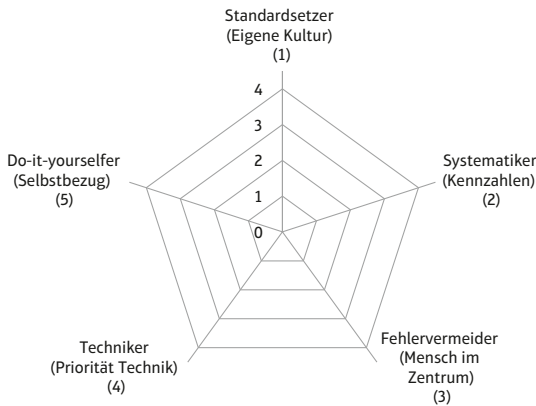


Abb. 3: Präventionskultur-Profil

ein fiktiver Fall zwei von vier Aussagen des Typus „Techniker“ und vier von vier Aussagen des Typus „Systematiker“ zustimmt. Eine Präventionsfachkraft, die das Diagnose-Tool einsetzt, weiß dann, dass hier der jeweilige Betrieb eher systematisch, ggf. im Rahmen eines Managementsystems handelt und sich stark an Kennzahlen orientiert, dass aber auch technischen Herangehensweisen im Arbeitsschutz sehr viel zugetraut wird. Sie weiß auch, dass hier offenbar die Überzeugung vorherrscht, bestimmte Gefährdungen seien vermeidbar, andere hingegen nicht, und dass man im betrieblichen Alltag kaum auf verhaltensbezogene Kommunikations- und Lernprozesse setzt. Das Ansprache-Konzept, mit dem auf einen solchen Betrieb zuzugehen wäre, hätte also aufzuzeigen, dass nicht nur bestimmte, sondern potenziell alle Unfälle und Schadensereignisse als vermeidbar begriffen werden und Beschäftigten jenseits von Kennzahlen durch Kommunikation und Beteiligung Identifikationsangebote

gemacht werden sollten. Über eine allmähliche Verinnerlichung fördert dies sicheres und gesundheitsgerechtes Verhalten im Alltag und zugleich den betrieblichen Zusammenhalt. Parallel muss der Betrieb aber auch in seiner systematischen Herangehensweise bestätigt und ermutigt werden, PDCA-Zyklen weiter anzuwenden – allerdings mit stärkerer Beteiligung der Beschäftigten und geringerem Anspruch auf Vollständigkeit. Der Kontext-Bogen Präventionskultur und weitere im BAuA-Forschungsbericht enthaltene

Das Ansprache-Konzept hätte aufzuzeigen, dass nicht nur bestimmte, sondern potenziell alle Unfälle und Schadensereignisse als vermeidbar begriffen werden sollten.

Befragungsergebnisse zu Themen, Kontaktarten und Anbietern, die von den jeweiligen Präventionskulturtypen grundsätzlich favorisiert werden, liefern zusätzliche Hinweise auf ein passgenaues und typgerechtes Aufsichts- und Beratungshandeln. Fragebogen, Profil und Kontextbogen bilden insofern eine Einheit und liefern nur in der Anwendung als Ganzes hinreichende Informationen zur jeweiligen Präventionskultur und zu den entsprechenden Ansatzpunkten für eine adäquate Beratung. ■

Das Diagnosetool Präventionskultur (S. 194–205 u. Anhang 17) im BAuA-Forschungsbericht „Formen von Präventionskultur in deutschen Betrieben“ steht unter folgendem Link zu Verfügung: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2342-2.html>.