



# Präventionskultur gemeinsam weiterentwickeln: Ein Workshop

baua: Praxis

# Inhalt

	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<hr/>		
<b>1</b>	<b>Grundlagen des Workshops</b>	<b>4</b>
	Präventionskultur: Begriff und Modelle	4
	Fünf Typen von Präventionskultur	8
	Unterschiedliches Verhalten	15
	Vorbereitung des Workshops	16
<hr/>		
<b>2</b>	<b>Die sieben Schritte des Workshops</b>	<b>18</b>
	Schritt 1: Begrüßung und Einführung	20
	Schritt 2: Präventionskultur-Profil erstellen	20
	Schritt 3: Kulturverständnis schaffen	21
	Schritt 4: Kulturtyp identifizieren	22
	Schritt 5: Entwicklungspotenziale erkennen	26
	Schritt 6: Entwicklungsziele und Maßnahmenplan festhalten	29
	Schritt 7: Abschluss und Ausblick	30
<hr/>		
<b>3</b>	<b>Gute Praxis: Gelungene Workshops zur Präventionskultur</b>	<b>31</b>
	Kleinbetrieb	32
	Mittelgroßer Betrieb	35
	Großbetrieb	38
<hr/>		
	<b>Fazit</b>	<b>41</b>
	<b>Weiterführende Informationen</b>	<b>43</b>
<hr/>		
	<b>Impressum</b>	<b>44</b>
<hr/>		

# Einleitung

In der Arbeitswelt wandeln sich viele Prozesse: Arbeit wird flexibler gestaltet, Organisationen lösen sich von starren Hierarchien. Im Arbeitsschutz wurde in den letzten Jahrzehnten viel dafür getan, Gefährdungen erst gar nicht entstehen zu lassen. So wurden z. B. gefährliche Stoffe ausgetauscht, alte Maschinen durch neue ersetzt oder die persönliche Schutzausrüstung weiterentwickelt. Diese präventive Sicht fehlt häufig aber noch bei kommunikativen Aspekten, die ebenfalls erheblich zu sicherer Arbeit beitragen können. Bei allen Arbeitsschutzmaßnahmen ist es zudem wichtig, dass sie im Betrieb zu den Wertvorstellungen der Führungskräfte und der Beschäftigten passen. Mit anderen Worten: Arbeitsschutzmaßnahmen müssen der Kultur des Unternehmens entsprechen. Wenn dies nicht der Fall ist, können die Maßnahmen oft nur wirksam werden, wenn sich zugleich die Organisationskultur weiterentwickelt.

Die Organisationskultur spielt eine zentrale Rolle für das Miteinander im Betrieb. Dies gilt auch für die Gesundheit bei der Arbeit. Hier geht es nicht nur um den Stellenwert von Unfallverhütung und Gesundheitsprävention im Betriebsalltag, sondern auch darum, welche Arbeitsschutzmaßnahmen im Betrieb als angemessen gelten. Von Präventionskultur kann dabei nicht erst dann gesprochen werden, wenn innerbetrieblich bereits ein ausgeprägtes Verständnis für Gesundheitsthemen vorliegt. Vielmehr ist davon auszugehen, dass jede Organisation eine Kultur ausbildet – und eben auch eine Präventionskultur. Unabhängig davon, wie ausgeprägt diese Kultur sein mag, stellt sich immer die Frage, auf welche Werte und Routinen der einzelne Betrieb aufbauen kann, wenn er seine Präventionskultur weiterentwickeln will. Ziel ist dabei, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte dem Arbeitsschutz einen hohen Stellenwert einräumen.

Diese *baua: Praxis* dient als Wegweiser, um die betriebliche Präventionskultur weiterzuentwickeln. Sie basiert auf Erkenntnissen, die im Bericht der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) „Formen von Präventionskultur in deutschen Betrieben“ veröffentlicht wurden (Schmitt-Howe, 2019). Ausgehend davon wurde ein Workshop-Konzept zur Bestimmung der Präventionskultur sowie zur Ableitung von Entwicklungszielen erstellt und in vier Betrieben erprobt. Damit liegt eine wissenschaftlich fundierte und in der Praxis getestete Handreichung vor. Sie kann genau wie beschrieben angewandt oder auch an eigene Methoden angepasst werden. Sie ist grundsätzlich für alle Betriebe und Branchen in Deutschland geeignet.

Die *baua: Praxis* richtet sich an betriebliche Akteure, Führungskräfte sowie externe Beraterinnen und Berater für die Gesundheit bei der Arbeit. Betriebe können den Leitfaden nutzen, wenn sie die Präventionskultur vorantreiben wollen, der Weg aber noch unklar ist. Und auch Expertinnen und Experten können damit von Beginn an wichtige Voraussetzungen im Betrieb schaffen und den beteiligten Akteuren Orientierung geben.

# 1 Grundlagen des Workshops



## Präventionskultur: Begriff und Modelle

Präventionskultur ist die Sicherheits- und Gesundheitskultur in einem Unternehmen (Marschall, 2017). In ihrem Mittelpunkt steht der alltägliche Umgang mit Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Es geht hierbei um gemeinsame Werte sowie um geteilte Denk-, Problemlösungs- und Verhaltensmuster (Elke, 2001). Mit Sicherheit und Gesundheit sind grundsätzlich alle Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, aber auch der Gesundheitsförderung gemeint. Dazu zählen z. B. Gefährdungen, mögliche Unfälle und Erkrankungen, aber auch Themen wie Rückengesundheit und Wohlbefinden. Wenn hier teilweise nur von Sicherheit oder Gesundheit gesprochen wird, ist doch immer beides gemeint. Präventionskultur ist Teil der Organisationskultur, zu der u. a. auch die Kommunikations- oder Führungskultur gehören.

■ — Präventionskultur ist die Sicherheits- und Gesundheitskultur in einem Unternehmen.

Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräfte gemeinsame Überzeugungen über längere Zeit erfolgreich teilen, werden diese irgendwann als selbstverständlich angesehen (Guldenmund, 2000). Diese Überzeugungen spielen auch im Rahmen der Präventionskultur eine zentrale Rolle. Wenn ein Team sich über die eigenen Überzeugungen klar wird und benennen kann, welchen Stellenwert z. B. die Sicherheit vor Ort beim Kunden oder die Gesundheit zu Hause im Homeoffice hat, kann das dabei helfen, die eigene Präventionskultur weiterzuentwickeln.

Zur Erfassung der Kultur eines Betriebs können verschiedene Modelle genutzt werden. Bekannte Modelle für Sicherheits- und Gesundheitskultur, wie zum Beispiel die Safety Ladder (Sicherheitsleiter; Hudson, 2007) oder das 5-Stufen-Modell (Gebauer, 2013), beschreiben die Kultur in Entwicklungsstadien, die der Betrieb durchläuft. Sie bieten einen einfachen Zugang, der aber ausschließlich aus Forschungen zu Großbetrieben in Hochrisikobranchen abgeleitet wurde, u. a. zu Ölförderplattformen und Kraftwerken. Dadurch sind diese Modelle auf viele kleinere Betriebe und weniger gefährliche Tätigkeiten nur bedingt anwendbar. Außerdem erwecken Stufenmodelle den Eindruck, eine erreichte Stufe sei ein stabiler Zustand. Tatsächlich ist die Kultur im Unternehmen aber viel dynamischer und kann zwischen den Stufen wechseln.

Sogenannte Mehrebenen-Modelle setzen hier an und betrachten Kultur stärker als einen Lernprozess. Sie bewerten diesen Prozess nicht als Fort- oder Rückschritt, weil sie davon ausgehen, dass Präventionskultur im Betrieb niemals abgeschlossen ist. Das Modell zur Präventionskultur von Schmitt-Howe (2019) ist ein Mehrebenen-Modell. Es zeigt,

- wodurch die Präventionskultur im Betrieb sichtbar wird,
- welche Bedingungen die Präventionskultur beeinflussen und
- welche möglichen Orientierungen die Präventionskultur im Betrieb hauptsächlich prägen.

■ Präventionskultur ist auch ein ständiger betriebsinterner Lernprozess.



Im Gegensatz zu den Stufenmodellen sind die Mehrebenen-Modelle auch für Betriebe mit durchschnittlichem Risikopotenzial und für Kleinbetriebe geeignet. Dem gesamten Wegweiser liegt dieses Modell zur Präventionskultur zugrunde, siehe Abbildung 1.

Bevor die Präventionskultur im Betrieb entwickelt werden kann, ist es zunächst wichtig zu verstehen, woran sie sich festmachen lässt. Dazu sind grundsätzlich die Dimensionen Gefährdungsrahmen, Interaktionsfokus und Arbeitsschutzverständnis wichtig, siehe Infokasten.

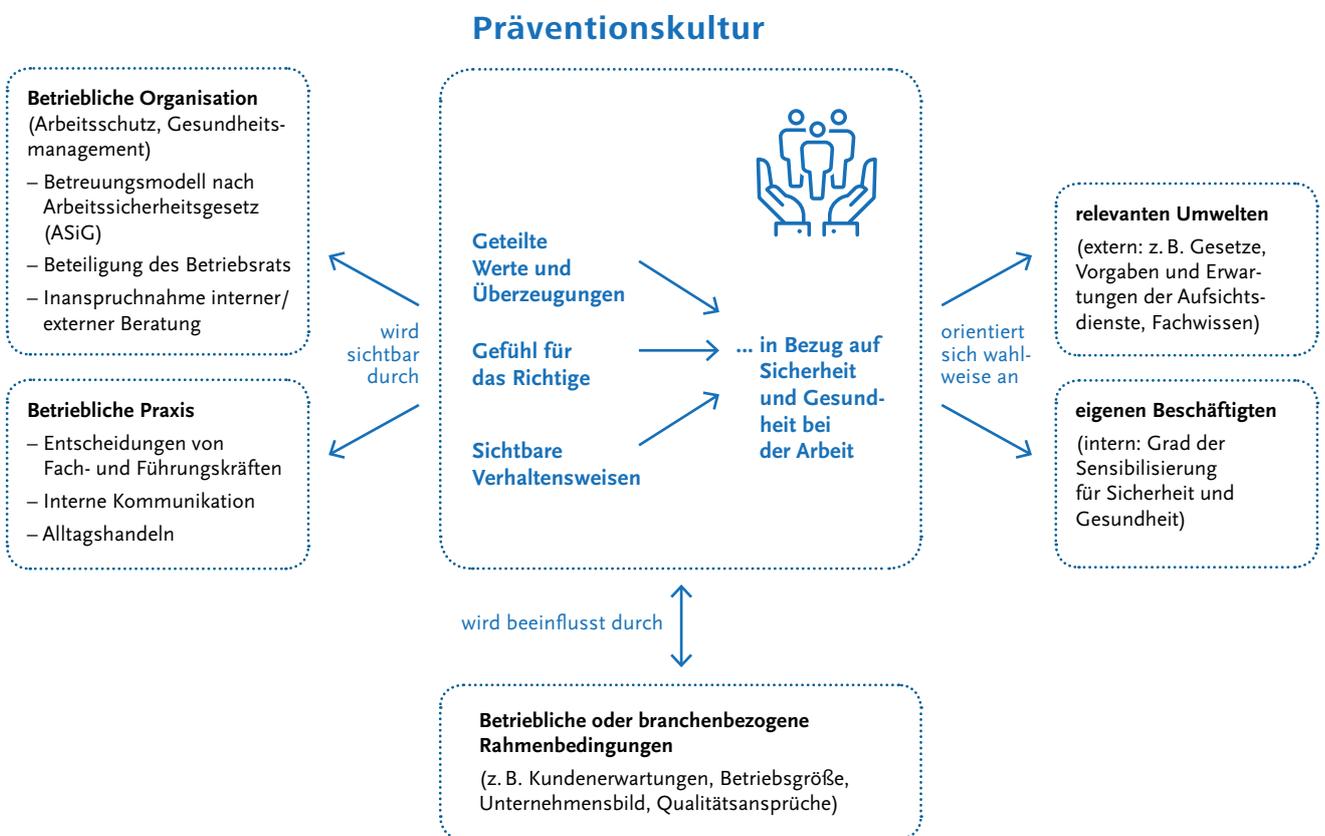


Abb. 1 Modell zur Präventionskultur nach Schmitt-Howe (2019).

## Drei Dimensionen zur Bestimmung der Präventionskultur

Die drei Dimensionen zeigen sich in folgenden Überzeugungen hinsichtlich der Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit.

### 1. Gefährdungsrahmung:

Welche grundlegende Strategie gibt es zum Umgang mit Gefährdungen im Betrieb?  
Die möglichen Ausprägungen:

-  **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.

### 2. Arbeitsschutzverständnis:

Welches Arbeitsschutzverständnis wird im Betrieb von den Beschäftigten geteilt?

-  **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.

### 3. Interaktionsfokus:

Mit wem oder was setzt sich der Betrieb auseinander, wenn Maßnahmen entwickelt werden?

-  **Intern:** Es ist am wichtigsten, einen intensiven Austausch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu pflegen.
-  **Extern:** Es ist entscheidend, sich über die gesetzlichen Anforderungen auf dem Laufenden zu halten und mit der Berufsgenossenschaft bzw. Gewerbeaufsicht im Gespräch zu bleiben.

## Fünf Typen von Präventionskultur

Auf Basis dieser drei Dimensionen konnten in der Studie der BAuA fünf Kulturtypen ausgemacht werden (Schmitt-Howe, 2019). Diese unterscheiden sich jeweils in den genannten Überzeugungen. Sie tragen die Kurztitel:



**Do-it-yourselfer**



**Systematiker**



**Techniker**



**Standardsetzer**



**Fehlervermeider**

Die fünf Kulturtypen Do-it-yourselfer, Fehlervermeider, Techniker, Systematiker und Standardsetzer unterscheiden sich in zentralen Überzeugungen hinsichtlich des Arbeitsschutzes.

Alle Typen haben ihre eigenen Stärken und orientieren sich an der Organisationskultur insgesamt. Der hier beschriebene Workshop dient dazu, gemeinsam zu erkennen, welcher Kulturtyp im eigenen Betrieb vorherrscht und in welchem Bereich Entwicklungsbedarf besteht.

Blinde Flecken sind Themen, an die bisher noch nicht gedacht wurde. Sie helfen dem Betrieb, die Präventionskultur weiterzuentwickeln.

Welche Ansätze es gibt, die Kultur weiterzuentwickeln, wird zum einen durch aktuelle Themen, zum anderen aber auch durch blinde Flecken des Betriebs bestimmt. Damit sind Handlungsfelder gemeint, die der jeweilige Kulturtyp bisher vernachlässigt hat. Jeder Kulturtyp hat seine eigenen Überzeugungen zur Gesundheit bei der Arbeit und legt den Schwerpunkt auf bestimmte Aktivitäten, weil es zur Organisationskultur passt. Um die Präventionskultur aber weiterzuentwickeln, stellen gerade die blinden Flecken mögliche Handlungsfelder dar.



In den folgenden Infokästen werden die fünf Typen genauer beschrieben.

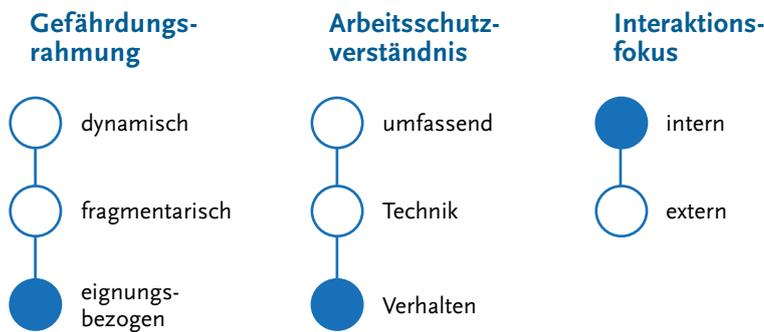
*Eine typische Aussage:  
„Die Kompetenz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schützt unseren Betrieb am besten vor Gesundheitsgefahren und Unfällen.“*

 **DO-IT-YOURSELF**

Dieser Kulturtyp kommt am häufigsten in Klein- und Kleinbetrieben (KKU) vor. Betriebsinhaberinnen und -inhaber mit dieser Präventionskultur verlassen sich häufig auf ihre eigene Eignung bzw. auf die Eignung ihrer Beschäftigten und sind überzeugt, dass sie jede Gefährdung situativ abwenden können. Häufig arbeiten die Firmenchefinnen und -chefs selbst noch mit – beispielsweise als Meister oder Meisterin – und versuchen oftmals durch kurze Hinweise direkt bei der Arbeit für Sicherheit zu sensibilisieren. Arbeitsschutz ist für sie überwiegend eine Frage des Verhaltens. Maßnahmen werden zumeist durch den Firmenchef bzw. die -chefin selbst oder auf Anregung aus der Belegschaft entwickelt.

■ Bei Do-it-yourselfern hängt Gesundheit von der Qualifikation und Erfahrung der einzelnen Personen ab.

Die Überzeugungen hinsichtlich der drei Dimensionen:





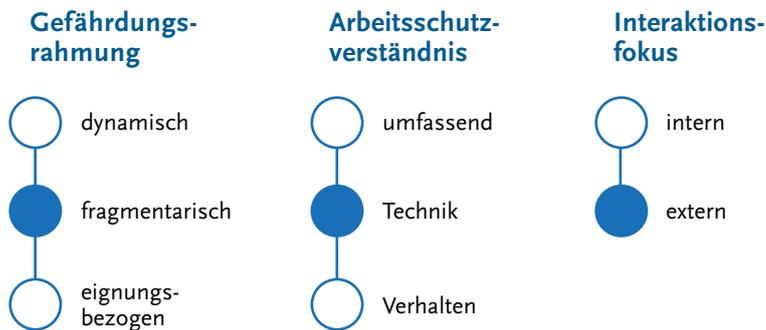
## TECHNIKER

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

Dieser Kulturtyp betrachtet Gesundheit vor allem als eine Frage der technischen Ausstattung und technischer Maßnahmen. Belastungen, die nur mit nicht technischen Maßnahmen zu verringern sind, werden kaum wahrgenommen und adressiert. Diese Betriebe gehen von einem Bereich des Unabwendbaren aus, der immer da sein wird. Sie sind überzeugt, dass sich Unfällen und Erkrankungen nur begrenzt vorbeugen lässt. Gegen Technik, die unzureichend, schlecht gewartet oder defekt ist, lässt sich in ihrem Verständnis noch am ehesten etwas tun. Dies geschieht überwiegend mit Blick auf das Regelwerk bzw. die Aufsichtsbehörde. Andere Ursachen von Gefährdungen werden schnell dem Unvermeidlichen zugeschlagen.

■ **Sichere Arbeitsmittel und Anlagen stehen für Techniker im Mittelpunkt.**

Die Überzeugungen hinsichtlich der drei Dimensionen:





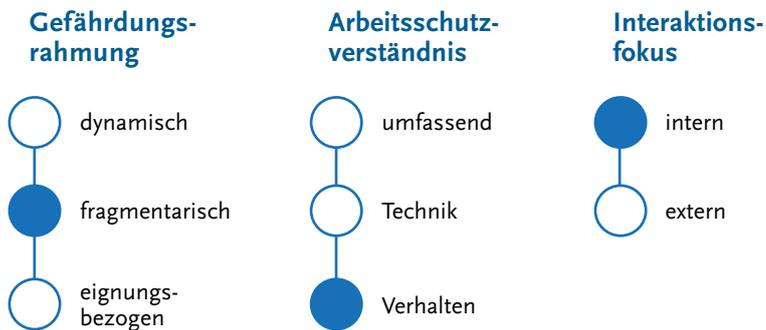
## FEHLERVERMEIDER

Eine typische Aussage:

„Hauptaufgabe im Arbeitsschutz ist es, mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in permanentem Dialog über sicheres und gesundheitsgerechtes Verhalten zu bleiben.“

Dieser Kulturtyp geht davon aus, dass es immer unvermeidliche Schadensereignisse geben wird. Diese werden in erster Linie auf menschliches Versagen bzw. auf regelwidriges Verhalten zurückgeführt. Den Arbeitsschutz begreifen Betriebe dieses Typs überwiegend als eine Frage des Verhaltens der Beschäftigten. Ihrer Überzeugung nach sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwar die stärkste Ressource des Unternehmens, zugleich aber auch die Hauptquelle von Sicherheitsrisiken. Deshalb führen Fehler regelmäßig zu Ermahnungen. Es wird viel geschult und unterwiesen. Auch Maßnahmen werden im Dialog mit den Beschäftigten entwickelt.

Die Überzeugungen hinsichtlich der drei Dimensionen:



■ Für Fehlervermeider wird **Gesundheit vor allem vom Verhalten der Beschäftigten bestimmt.**





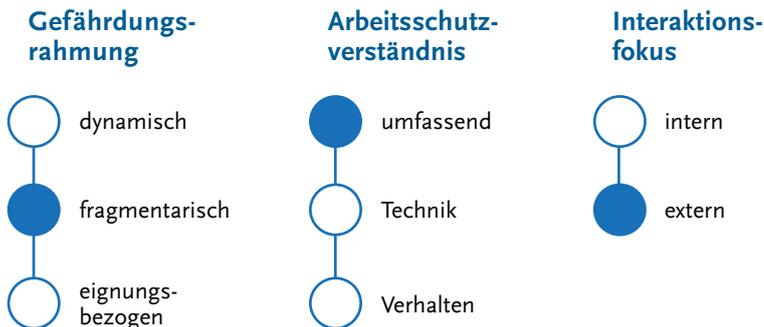
**SYSTEMATIKER**

Eine typische Aussage:  
 „Auch im Arbeitsschutz sind Kennzahlen unsere Bezugsgrößen.“

Betriebe dieses Typs halten mögliche Gefährdungen nur zum Teil für vorhersehbar und damit relevant für die Prävention von Unfällen und Erkrankungen. Dennoch nehmen sie Gesundheit als ein umfassendes Thema wahr, das auch psychosoziale Faktoren und betriebliche Gesundheitsförderung einschließt. Der erfolgversprechendste Ansatz besteht für sie darin, Fragen des Arbeitsschutzes im Rahmen eines formalen Managementprozesses zu kontrollieren. Was nicht als Kennzahl erhoben wird, kommt eher selten in den Blick. Auch bei der Entwicklung von Maßnahmen orientieren sie sich fast ausschließlich an Kennzahlen, Normen sowie dem Vorschriften- und Regelwerk.

Systematiker gehen den Arbeitsschutz systematisch mithilfe von Kennzahlen an.

Die Überzeugungen hinsichtlich der drei Dimensionen:





## STANDARDSETZER

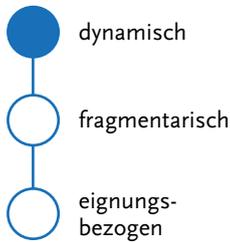
Eine typische Aussage:  
 „Wer im Arbeitsschutz aufhört, besser zu werden, hört auf, gut zu sein.“

Betriebe dieses Typs sehen Beschäftigte als Mitgestalterinnen und Mitgestalter der Kultur und beteiligen sie umfassend an der Entwicklung von Maßnahmen zur Gesundheit. Sie bitten ihre Beschäftigten ausdrücklich um Feedback und Ideen, wobei sie ein umfassendes Arbeitsschutzverständnis haben. In gleichem Maße orientieren sie sich auch an den Aufsichtsdiensten und den gesetzlichen Vorschriften. Sie haben also einen doppelten Interaktionsfokus. Sie handeln in dem Bewusstsein, dass ihre Standards im Arbeitsschutz über das gesetzlich Geforderte hinausgehen. Weil sie aus eigenem Interesse handeln, stehen allgemein auch Ressourcen zur Verfügung, um Sicherheit gesetzeskonform oder besser umzusetzen. Der innerbetriebliche Dialog erhält ständig neue Impulse und wird als kontinuierlicher gemeinsamer Lern- und Verbesserungsprozess gelebt.

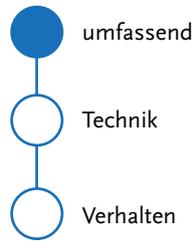
■ Für Standardsetzer ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess zentral. Sie betrachten den Arbeitsschutz als eigene Mission.

Die Überzeugungen hinsichtlich der drei Dimensionen:

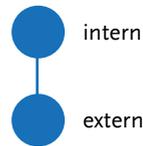
### Gefährdungs- rahmung



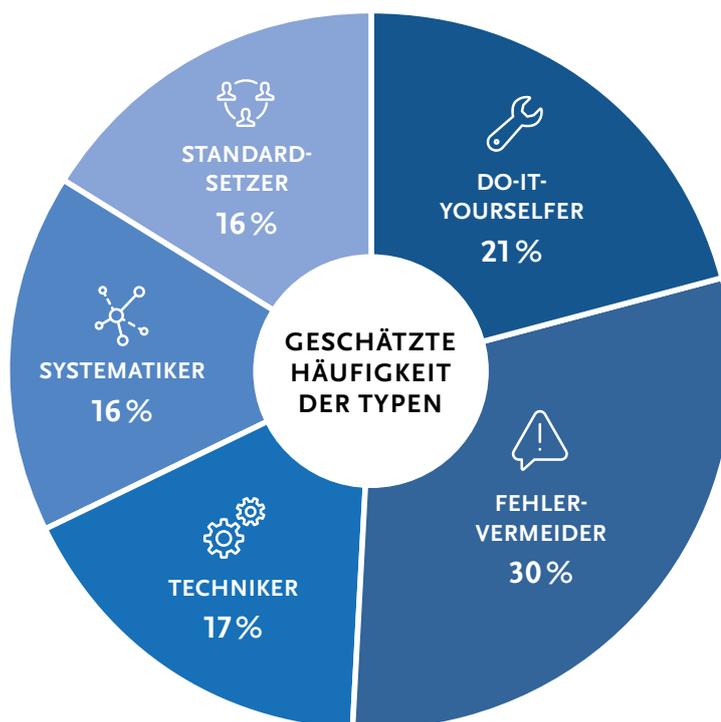
### Arbeitsschutz- verständnis



### Interaktions- fokus



Der Kulturtyp Fehlervermeider kommt in Deutschland am häufigsten vor, siehe Abbildung 2. Das hängt auch mit der verbreiteten Einschätzung zusammen, dass die Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit durch technische Mittel an Grenzen stößt und sich nur durch das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter steigern lässt. Die Häufigkeiten beruhen auf einer standardisierten telefonischen Befragung in 375 Betrieben und stellen eine Schätzung für Deutschland dar.



Eine Schätzung für Betriebe in Deutschland auf Basis der BAuA-Betriebsbefragung, N = 375.

**Abb. 2** Präventionskulturtypen in Deutschland.

## Unterschiedliches Verhalten

In konkreten Situationen zeigt sich, wie die Überzeugungen der Kulturtypen das Verhalten der Beschäftigten bestimmen. Das folgende Beispiel macht deutlich, wie unterschiedlich der Umgang mit einem Schadensereignis ist.

### Unfall am Eingang der Tiefgarage

Eine Mitarbeiterin betritt kurz vor Feierabend die Tiefgarage des Firmengebäudes. Da ein Fahrzeug kurz zuvor die Garage verlassen hat, ist die Schranke noch geöffnet. Sie nutzt also die Gelegenheit. Während die Mitarbeiterin unter der Schranke hindurch geht, schließt sich diese und trifft ihren Kopf. Die Folge: eine leichte Verletzung und ein Tag Arbeitsunfähigkeit. Wie gehen die fünf Kulturtypen damit um?

- **Do-it-yourselfer:** Der Inhaber sucht das Gespräch mit der Mitarbeiterin und appelliert an ihre Qualifikation und Erfahrung: „Du weißt doch, was vom Arbeitsschutz her wichtig ist. Achte bitte noch stärker darauf und sei umsichtig. Ich kann bei der aktuellen Auslastung nicht auf dich verzichten.“
- **Techniker:** Der sicherheitstechnische Zustand der Schranke wird überprüft. Entspricht er den Anforderungen des Herstellers und des Gesetzgebers, werden alle Beschäftigten per Rundschreiben noch einmal an den sicheren Umgang mit der Schranke erinnert. Sollte die Prüfung der Anlage Mängel aufweisen, wird vom Eigentümer des Gebäudes verlangt, die Mängelbeseitigung unmittelbar vorzunehmen.
- **Fehlervermeider:** Im gemeinsamen Gespräch wird nach Lösungen gesucht, wie sich die Mitarbeiterin in Zukunft verhalten kann, damit der Fehler nicht noch einmal passiert. Es wird an die Verantwortung für sich selbst und andere appelliert. Der Vorfall ist auch Thema auf der nächsten Abteilungsbesprechung, damit möglichst viele Kolleginnen und Kollegen daraus lernen können.
- **Systematiker:** Das Ereignis fließt in die interne Statistik ein. Anhand der Auswertung wird entschieden, ob zusätzliche Maßnahmen ergriffen werden müssen. Bezüglich des sicherheitstechnischen Zustands der Schranke informiert man gegebenenfalls den Eigentümer des Gebäudes über das Regelwerk im Arbeitsschutz und fordert ihn zur Mängelbeseitigung auf.
- **Standardsetzer:** Es wird eine umfassende Unfallanalyse gestartet, um alle etwaigen Ursachen des Unfalls zu identifizieren. Diese können persönlicher (Verhalten kurz vor Feierabend), technischer (Länge der Schranke und Fluchtweg) oder organisatorischer Natur sein (Zugangsberechtigung fürs Gebäude). Es wird geklärt, ob sich ein ähnlicher Zwischenfall schon einmal ereignet hat. Man fordert den Eigentümer des Gebäudes zur Mängelbeseitigung auf. Die Unfallanalyse wird dokumentiert und fließt in Schulungen ein.

## Vorbereitung des Workshops

Eine gute Vorbereitung ist für den Workshop unabdingbar. Dazu gehört, Ziele, teilnehmende Personen und Organisatorisches festzulegen.



### Ziele und Motivation für den Workshop

Bevor der Workshop durchgeführt wird, sollten Erwartungshaltung und entsprechende Wünsche an die Durchführung des Workshops geklärt werden. Dies ist wichtig, um den Charakter des Workshops richtig einzuschätzen und seine Ergebnisse in den betrieblichen Kontext einzubinden. Hierbei hilft auch der Kontextbogen Präventionskultur, der mit relevanten Akteuren gemeinsam ausgefüllt werden kann, z. B. im Rahmen des Arbeitsschutzausschusses oder der Führungskräftebesprechung.

■ Wenn Erwartungen zu Beginn abgefragt werden, kann der Workshop besser an die betrieblichen Themen angepasst werden.



### Teilnehmende Personen

Neben offiziellen Funktionsträgern, wie Geschäftsführung, Personalvertretung, Expertinnen und Experten, nehmen auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teil. Vor allem jene mit informellen Rollen sollten berücksichtigt werden, z. B. „alte Hasen“, „die Seele der Abteilung“, besonders angesehene Kolleginnen und Kollegen. Wichtig ist, dass die Personen direkt oder indirekt einen Einfluss auf wenigstens einen der folgenden Punkte haben: Entscheidungen, Gestaltung der Arbeitsbedingungen und betriebliche Prozesse. Zentral ist auch die Moderation: Interne Personen können nicht gleichzeitig moderieren und am Workshop teilnehmen. Externe Personen sind neutral, bedeuten aber einen finanziellen Aufwand.



### Organisatorisches

Für den Workshop empfiehlt es sich, vorab Folgendes vorzubereiten:

- Einladung an alle teilnehmenden Personen verschicken
- geeignete Räumlichkeiten oder digitale Plattform auswählen
- Flipcharts und Moderationskoffer mit Stiften bereitstellen, alternativ ein Whiteboard oder digitales Board
- Moderation klären: intern oder extern
- Schnelldiagnosetool als Handout drucken
- Kulturprofil als Poster drucken oder auf Flipchart malen
- Agenda als Handout drucken oder auf Flipchart skizzieren
- Kontextbogen Präventionskultur vorab gemeinsam ausfüllen
- Wissensinput zum Thema Präventionskultur vorbereiten, z. B. als Powerpoint
- Technik in den Räumlichkeiten prüfen, z. B. Beamer
- für Verpflegung sorgen: Getränke, Mittagspause

Einzelne Arbeitsmaterialien für den Workshop stehen zum Download zur Verfügung, siehe Infokasten.

### Arbeitsmaterialien zum Herunterladen

Folgende Arbeitsmaterialien, die die Durchführung des Workshops unterstützen, finden Sie unter dem Link: [www.baua.de/praeventionskultur-materialien](http://www.baua.de/praeventionskultur-materialien)

- Der **Kontextbogen** ermöglicht es, wichtige Strukturen und Gegebenheiten im Arbeitsschutz zu erfassen.
- Mit dem **Schnelldiagnosetool** kann geprüft werden, welche Aussagen der verschiedenen Kulturtypen zutreffen.
- Das **Netzdiagramm für das Kulturprofil** bildet die Grundlage, um sich gemeinsam für den am meisten zutreffenden Kulturtyp als Ausgangsbasis zu entscheiden.
- **Entwicklungsempfehlungen zur Präventionskultur** liefern Impulse für vernachlässigte Handlungsfelder.
- Mithilfe von **Entwicklungszielen und Maßnahmen** werden der Handlungsbedarf ausgemacht und konkrete Ansätze festgehalten, wie die Präventionskultur weiterentwickelt werden kann.



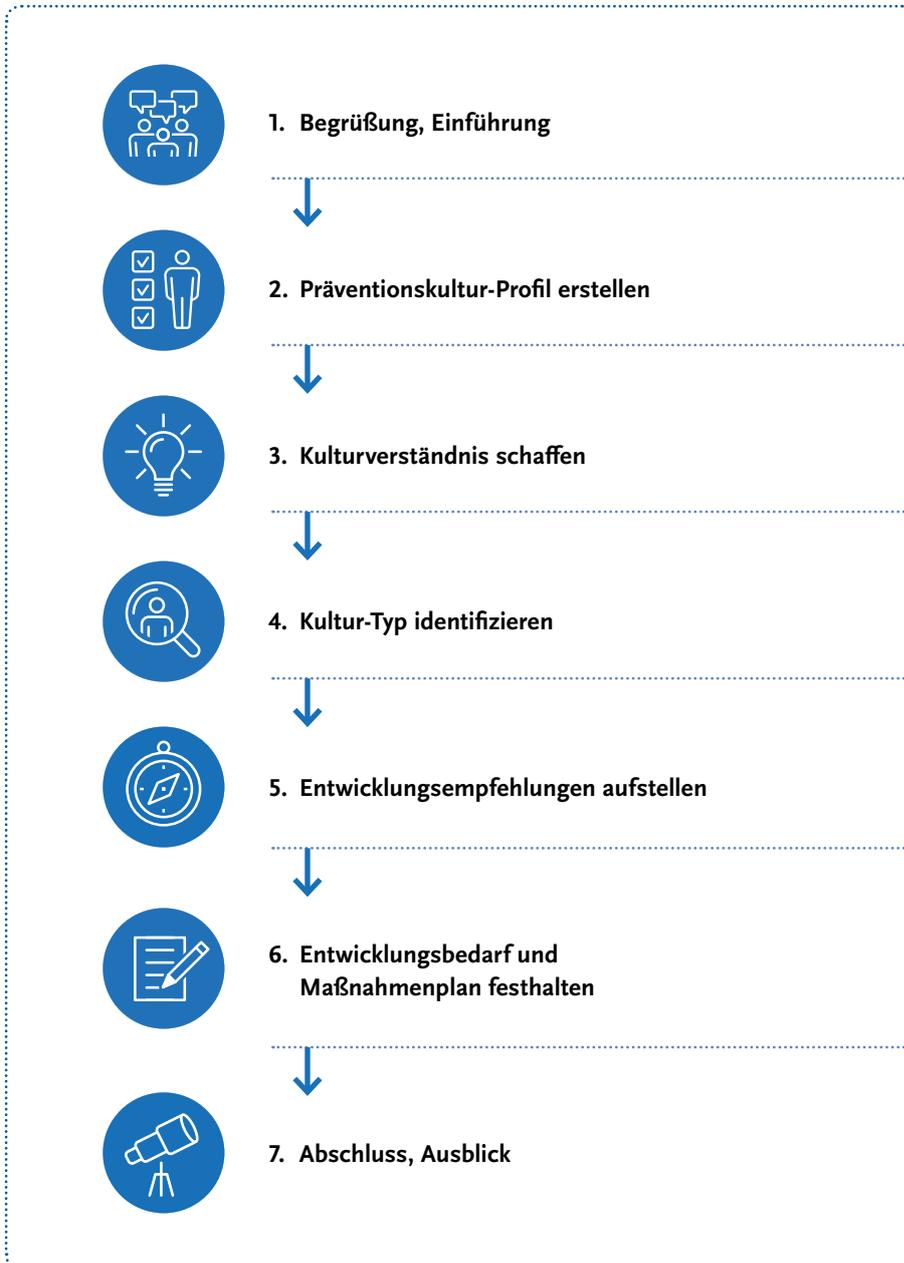
## 2 Die sieben Schritte des Workshops



Der Workshop gliedert sich in insgesamt sieben Schritte: von der ersten Einschätzung der Präventionskultur über die Identifizierung des am ehesten zutreffenden Typus und die Ableitung von Entwicklungszielen hin zu einem groben Maßnahmenplan. Die Schritte bauen aufeinander auf und lassen sich an eigene Konzepte anpassen. Die Zeitangaben sind Erfahrungswerte und können je nach Betriebsgröße und Personenzahl im Workshop variieren. Der Leitfaden für die sieben Schritte ist das Ergebnis der Erprobung des Workshops in vier ausgewählten Betrieben unterschiedlicher Branche und Größe.

■ Ergebnis des Workshops ist ein Maßnahmenplan zur Weiterentwicklung der Präventionskultur.

Die sieben Schritte sind:





## SCHRITT 1: Begrüßung und Einführung

Zu Beginn des Workshops empfiehlt es sich, die anwesenden Personen gedanklich abzuholen und in das Thema einzuführen:

- Warum findet der Workshop statt?
- Was ist der betriebliche Anlass?

Sollten sich nicht alle Personen kennen, hilft eine kurze Vorstellungsrunde, um zu erkennen, welche unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen im Raum vertreten sind:

- Warum nehmen die Personen teil?
- Wer hat welche Rollen?
- Was stellen sich die teilnehmenden Personen unter Präventionskultur vor?
- Welche Erfahrungen gibt es?
- Was sind die Erwartungen?

Die Erwartungen an den Workshop sollten für alle sichtbar festgehalten werden, z. B. auf einem Flipchart. So kann im Verlauf des Workshops immer wieder auf sie Bezug genommen werden. Dabei kann auch geklärt werden, welche Erwartungen erst im Nachgang des Workshops erfüllt werden können, weil beispielsweise mehr Zeit notwendig ist.

Für den ersten Schritt sollten ca. **30 Minuten** eingeplant werden.

■ Eine gute Einführung ist das Fundament des Workshops. Die wichtigsten Themen sind dabei Anlass, Rollen, Erfahrungen und Erwartungen.



## SCHRITT 2: Präventionskultur-Profil erstellen

In diesem Schritt teilt die Moderation an jede teilnehmende Person eine Kopie des Schnelldiagnosetools aus und bittet darum, die 20 Fragen mit Ja oder Nein zu beantworten. Dabei ist es wichtig, diese nicht als Abfrage der persönlichen Einstellungen zu verstehen, sondern im Sinne des gesamten Betriebes oder der eigenen Gruppe zu antworten. Richtschnur ist dabei die Frage, ob die Aussagen im Team bzw. im gesamten Betrieb mehrheitlich Zustimmung oder mehrheitlich Ablehnung erfahren würden. Mit dieser grundlegenden Frage im Hinterkopf sollte das Schnelldiagnosetool von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern ausgefüllt werden.

Das Ergebnis ist dann von jeder Person in das von der Moderation vorbereitete Netzdiagramm für das Kulturprofil einzutragen: per Stift oder Klebepunkt. Das Netzdiagramm kann als Poster ausgedruckt oder auf das Flipchart aufgemalt sein. Durch das Ankreuzen oder die Klebepunkte entsteht ein erstes Profil der betrieblichen Präventionskultur.

■ Im Schnelldiagnosetool soll jede Person angeben, was die im Betrieb vorherrschende Meinung zur jeweiligen Aussage ist.

Die Klebepunkte können verstreut sein, aber ihre Anzahl zeigt eine Tendenz an. Das ist die Basis für den weiteren Workshop, denn dadurch wird die Ausprägung für jeden der fünf Typen deutlich. Die Auswahl des überwiegend zutreffenden Typus findet aber erst im vierten Schritt statt, nachdem von der Moderation ein kurzer Input zum Thema Präventionskultur gegeben wurde.

Für den zweiten Schritt sollten ca. **15 Minuten** eingeplant werden.

Das Schnelldiagnosetool und das Netzdiagramm für das Kulturprofil finden Sie in den oben genannten Arbeitsmaterialien zum Herunterladen.



### SCHRITT 3: Kulturverständnis schaffen

Sobald das Präventionskultur-Profil skizziert ist, werden sich möglicherweise Fragen ergeben: zum Profil selbst, zu den Typen, aber auch zu einzelnen Aussagen im Schnelldiagnosetool. Hier ist es hilfreich, einen kurzen Input zum Thema Präventionskultur zu geben:

- Was ist mit Unternehmens- bzw. Präventionskultur genau gemeint?
- Woran kann Präventionskultur festgemacht werden?
- Wie äußert sie sich?
- Welche Kulturtypen wurden in der Studie der BAuA empirisch ermittelt und was zeichnet diese grundsätzlich aus?

Aufgabe der Moderation ist es, aus den Informationen im Grundlagenkapitel ein Impulsreferat zusammenzustellen. Dieses Referat wird in diesem Schritt gehalten, etwa mit einer Powerpoint-Präsentation. Die Moderation fordert ausdrücklich zur Diskussion auf und fragt die teilnehmenden Personen, was ihnen aus dem Betriebsalltag dazu einfällt:

- Welche Rolle spielt Präventionskultur in unserem Betrieb?
- Wie sehen unsere Herangehensweisen und Überzeugungen in Bezug auf Gesundheit bei der Arbeit aus?
- Wozu kann es dienen, sich dies bewusst zu machen?

Gegebenenfalls kann die Moderation auch gezielt nach den drei Dimensionen Gefährdungsrahmung, Arbeitsschutzverständnis und Interaktionsfokus fragen.

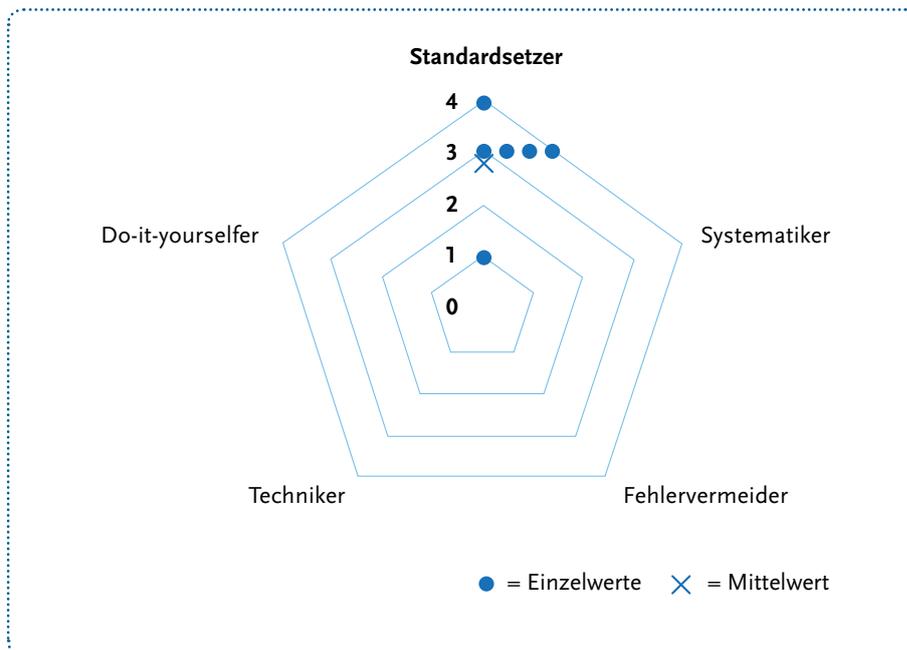
Für den dritten Schritt sollten ca. **20 Minuten** eingeplant werden.

■ Die Moderation hält ein Impulsreferat zu den Grundlagen der Präventionskultur, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen.



## SCHRITT 4: Kulturtyp identifizieren

Nachdem nun alle Teilnehmenden die relevanten Grundlagen zum Thema kennengelernt haben, geht es in diesem Schritt darum, den Kulturtyp für den eigenen Betrieb zu bestimmen. Gedanklich wird also an Schritt 2 angeknüpft und das erstellte Profil genutzt. Dafür wird für jeden Typus der Mittelwert aller eingezeichneten Kreuze oder geklebten Punkte errechnet. Ein Berechnungsbeispiel zeigt Abbildung 3.



1. Alle Werte der sechs Teilnehmenden auf der Achse Standardsetzer werden addiert:

$$1 \times 1 + 4 \times 3 + 1 \times 4 = 17$$

2. Die Summe wird durch die Anzahl der Punkte geteilt:

$$\frac{17}{6} = 2,8$$

**Abb. 3** Beispiel: Mittelwert des Kulturtyps Standardsetzer berechnen.

Wenn alle Achsenwerte errechnet sind, zeigt das Kulturprofil dann, welcher Typus stärker (Mittelwert größer oder gleich 3) oder schwächer (kleiner 3) ausgeprägt ist. Es ist durchaus möglich, dass mehr als ein Typus stärker ausfällt. In diesem Fall müssen die zwei bis drei stärksten Typen ausgewählt und näher betrachtet werden.

In einer Diskussion zur Frage „Welcher Typus passt wirklich zu uns?“ wird dann versucht, sich auf möglichst einen Typus zu einigen. Ist dies nicht möglich, sollte erwogen werden, dass im Betrieb möglicherweise ein Mix aus zwei Kulturtypen vorliegt, ein sogenannter Mischtyp (siehe Infokasten). Eine Hilfe zur Identifikation bieten hier die Kurzbeschreibungen der drei wesentlichen Kultur Aspekte in den Typen-Steckbriefen des Grundlagenkapitels.

Um eine verlässliche Festlegung auf einen Typ oder Mischtyp vornehmen zu können, ist es in einem ersten Gegencheck wichtig, dass Ressourcen und Einschränkungen festgehalten werden. Dazu dienen folgende Leitfragen:

- **Ressourcen:** Worauf können wir aufbauen bzw. was können wir weiterhin nutzen?
- **Einschränkungen:** Was haben wir noch nicht berücksichtigt bzw. was hindert uns bislang an der Weiterentwicklung unserer Präventionskultur?

Wie bereits aus den Typen-Steckbriefen hervorgeht, gehört es beispielsweise zum Kulturtyp Standardsetzer, dass umfassende Ressourcen für Maßnahmen im Bereich Gesundheit zur Verfügung stehen. Dieser Typus kommt empirisch fast nur in Großbetrieben vor. Deshalb kann ein Ressourcen-Check in der Diskussion beispielsweise dazu führen, dass die Zugehörigkeit zu diesem Typus verworfen wird, obwohl die damit verbundenen Aussagen mehrheitlich geteilt werden.

Bevor ein Kulturtyp gemeinsam bestimmt wird, sollte schließlich die Leitfrage gestellt werden: Sind wir das wirklich? Denn es geht darum, welcher Typ sich in der alltäglichen Unternehmenskultur am ehesten zeigt.

Ein zweiter Gegencheck erfolgt anhand der Betriebsgröße. Ob ein bestimmter Kulturtyp wahrscheinlich ist, kann nach Schmitt-Howe (2019) in Abhängigkeit von der Betriebsgröße an empirischen Häufigkeiten festgemacht werden, siehe Infokasten.

■ In einer Diskussion wird herausgefunden, welcher Kulturtyp oder Mischtyp zur gelebten Präventionskultur passt.

■ Ein erster Gegencheck zum Kulturtyp wird hinsichtlich der Ressourcen und Einschränkungen vorgenommen. Ein zweiter Gegencheck erfolgt anhand der Betriebsgröße.

## GEGENCHECK

### Wahrscheinlichkeit der Kulturtypen nach Betriebsgröße

- **Große Unternehmen:** In großen Unternehmen findet sich vor allem eine Präventionskultur der **Standardsetzer** und **Systematiker**. Hier stehen in der Regel Teams mit Experten und verschiedene Managementsysteme zur Verfügung.
- **Kleine Unternehmen:** In kleinen und kleinsten Betrieben findet man vermehrt **Do-it-yourselfer**. Kleine Betriebe haben häufig nicht die zeitlichen, finanziellen und personellen Mittel, um permanente Analysen durchzuführen und sich umfassend durch Experten beraten zu lassen.
- **Betriebe jeder Größe:** **Fehlervermeider** und **Techniker** sind von der Betriebsgröße unabhängige Kulturtypen. Sie kommen in Betrieben jeder Größe vor.

Wenn nach den beiden Gegenchecks Einigkeit darüber erzielt ist, welcher Typ oder Mischtyp am ehesten auf den Betrieb zutrifft, können erste Ansätze für bisher vernachlässigte Handlungsfelder erkannt werden. Die Grundlage für mögliche Entwicklungspfade ist gelegt.

Für den vierten Schritt sollten ca. **30 Minuten** eingeplant werden.



### PRAXISBEISPIEL **Mischtyp**

Bei einem mittelgroßen Betrieb aus der Branche Einzelhandel und Gastgewerbe zeigt das Kultur-Profil, dass eine hohe Ausprägung für die Typen Systematiker (3,5) und Fehlervermeider (4,0) vorliegt. Der Betrieb legt viel Wert auf schriftliche Regelungen. Es gibt ein Qualitätsmanagementhandbuch, das für alle Bereiche im Betrieb Verfahrensanweisungen enthält. Ein externer Berater zum Qualitätsmanagement (QM) unterstützt den Betrieb seit mehreren Jahren und wirkt darauf hin, dass die Prozessbeschreibungen in einer verständlichen Sprache abgefasst werden. Damit will er die Einhaltung dieser Regeln im Alltag sichern.

Für den Betrieb steht zugleich aber auch die Vermeidung von Fehlern im Vordergrund. Als kundenfreundlicher Betrieb soll den Gästen hohe Qualität geboten werden. Im Unternehmensleitbild steht zudem, dass ein Vertuschen von Fehlern die Chance verhindert, besser zu werden und dass Schuldzuweisungen nicht erwünscht sind. Im Workshop kommt aber der Einwurf, dass diese Haltung im Alltag immer noch nicht überall gezeigt wird, sodass Fehler aus Furcht vor Zurechtweisung häufig nicht offen angesprochen werden – vor allem in den Bereichen Service und Küche.

Die beiden Gegenchecks zu Ressourcen und Einschränkungen sowie zur Wahrscheinlichkeit anhand der Betriebsgröße lässt beide Typen zu: Die Ressourcen für die Pflege des QM-Handbuchs und für Kennzahlen sind beispielsweise vorhanden. Der Betrieb gehört eher zu den Großbetrieben der Branche. Unklar bleibt jedoch, ob von einem umfassenden Verständnis im Sinne der Systematiker gesprochen werden kann. Oder ob nicht doch das Verständnis der Fehlervermeider vorherrscht, dass Arbeitsschutz nahezu ausschließlich eine Frage des Verhaltens ist.

Ergebnis: Beide Typen treffen zu. Der Betrieb ist ein Mischtyp aus Systematiker und Fehlervermeider.



## SCHRITT 5: Entwicklungspotenziale erkennen

Hat man sich gemeinsam für einen Kulturtyp als Ausgangsbasis entschieden, kann die eigentliche Weiterentwicklung von Präventionskultur gestartet werden. Dazu muss allen Personen klar sein, dass es sich hierbei um einen Change-Prozess handelt. Für diesen sind neben der zeitlichen Komponente auch die Akzeptanz aller Beteiligten sowie deren Bereitschaft zur Veränderung entscheidend.

■ Bei Change-Prozessen ist es wichtig, sowohl das bisher Geleistete anzuerkennen als auch aufzuzeigen, was bisher vernachlässigt wurde.

Als Erstes wird das bisherige Vorgehen im Arbeitsschutz bzw. die bestehende Präventionskultur eingehender betrachtet. Dafür können die Ressourcen und Einschränkungen aus Schritt 4 sowie der Kontextbogen der Arbeitsmaterialien genutzt werden. Folgende Leitfragen sollten dabei gemeinsam beantwortet werden:

- **Betriebliche Ressourcen:** Was ist im Betrieb schon erfolgreich umgesetzt und kann für die Entwicklung der Kultur genutzt werden? Das kann z. B. sein: ein Arbeitsschutzausschuss, Unterstützung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder das betriebsmedizinische Personal, regelmäßige Mitarbeitergespräche, in die die Führungskräfte auch Fragen nach der Sicherheit und Gesundheit einfließen lassen.
- **Blinde Flecken:** Was fehlt dem Betrieb noch, um sich weiterzuentwickeln bzw. was verhindert die Entwicklung? Beispielhaft können hier genannt werden: ein Mangel an Unterstützung durch die Fachkraft für Arbeitssicherheit oder durch andere Expertinnen und Experten, die fehlende Einbindung von Führungskräften oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in gesundheitsrelevante Entscheidungen.

Für die Weiterentwicklung der Präventionskultur sind grundsätzlich fünf Handlungsfelder relevant:

- Führung,
- Kommunikation,
- Fehlerkultur,
- Beteiligung und
- Betriebsklima.

Diese Handlungsfelder haben einen direkten Bezug zur Gesundheit bei der Arbeit, z. B. beim transparenten, lernbereiten, nicht anklagenden Umgang mit Unfällen, Regelabweichungen oder Fehlern (Fehlerkultur), bei der Vorbildwirkung von Führungskräften (Führung) oder der Berücksichtigung von Vorschlägen und Ideen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Beteiligung). Unter Umständen ist das verbleibende Entwicklungspotenzial in einem Handlungsfeld nur gering: Bei dem Typus Standardsetzer geht es im Handlungsfeld Fehlerkultur beispielsweise oft darum, den erreichten Stand nicht aufs Spiel zu setzen und durch regelmäßiges Überprüfen des tatsächlichen Umgangs mit Fehlern und Unfällen einen Rückfall beispielsweise in einseitige Schuldzuweisungen zu vermeiden.

Eine Übersicht, in welchen Handlungsfeldern der jeweilige Typus häufig blinde Flecken aufweist, zeigt Abbildung 4.



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

**Abb. 4** Blinde Flecken der fünf Kulturtypen.

Weiterführende Entwicklungsempfehlungen zur Präventionskultur gibt es auch in den Arbeitsmaterialien zum Herunterladen. Sind die Entwicklungspotenziale festgehalten und priorisiert, geht es um das Wie der Veränderung:

- Welche Bedingungen sind möglichst einzuhalten, um mit Veränderungen erfolgreich zu sein?
- Wie müssen folglich die Maßnahmen für erfolgreiche Change-Prozesse geplant werden?

Eine Hilfe, um diese Fragen zu beantworten, geben drei Prüfsteine. Sie zeigen, was bei der Einführung von konkreten Maßnahmen immer gegeben sein sollte:

- **Wertschätzung:** Wie kann die bisherige Kultur gewürdigt werden?  
Wie kann man sich positiv auf sie beziehen und an sie anknüpfen, z. B. Gründerinnen und Gründer, Historie und bisherige Entwicklung des Unternehmens?
- **Unternehmensziele:** Wie lässt sich ein Bezug der sicherheitsrelevanten Maßnahmen zu den jeweiligen Unternehmenszielen herstellen, z. B. grundlegende Werte, Mission des Unternehmens?
- **Sinnhaftigkeit:** Wie können Sinn und Nutzen der Veränderung klar kommuniziert werden, z. B. Vision, Vorteile, die sich aus der Arbeit an den blinden Flecken des identifizierten Kulturtyps ergeben?

Für den vierten Schritt sollten ca. **45 Minuten** eingeplant werden.

## PRAXISBEISPIEL **Entwicklungspotenziale**

Für einen mittelgroßen Betrieb aus dem Gesundheits- und Sozialwesen wird ein Mischtyp aus Standardsetzer und Do-it-yourselfer bestimmt. Die Zuordnung zu den Standardsetzern erscheint aber vor allem in Bezug auf den Dachverband plausibel, während die kleinen Teams vor Ort eher Do-it-yourselfer sind. Davon ausgehend werden folgende Entwicklungsempfehlungen festgehalten:

- **Die eigene Vision aufzeigen:** Das bisherige Leitbild des Dachverbands, dem der Betrieb angehört, gilt für alle Mitgliedsorganisationen in Deutschland. Was vorteilhaft auf der Gesamtebene eines Dachverbands ist, ist teilweise zu abstrakt für den Betrieb. Um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, muss die Vision deshalb in die Sprache der kleinen Teams vor Ort übersetzt werden.
- **Ressourcen neu denken:** Finanzielle und zeitliche Ressourcen werden für den Arbeitsschutz schon bereitgestellt. Es gibt eine externe Betreuung durch Arbeitsschutzexperten, die aus vertraglichen Gründen demnächst endet. Damit kann die Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Auswahl der neuen sicherheitstechnischen und betriebsärztlichen Betreuung stärker berücksichtigt werden. Auch an Entscheidungen oder Problemlösungen aus Arbeitsschutzsicht sollen sich Beschäftigte künftig stärker beteiligen können. Dadurch lassen sich auch neue Ansprechpartner und -partnerinnen im Betrieb als Motivatoren für den Arbeitsschutz finden.
- **Zusammenarbeit ausbauen:** Der Dachverband besteht aus unterschiedlichen Bereichen mit mehreren Standorten. Jeder Bereich hat vor Ort bereits Erfolge gefeiert, aber auch Misserfolge im Arbeitsschutz erlebt. Hier soll mehr voneinander gelernt werden: Was hat sich in einem Bereich in der Praxis bewährt? Was kann für den gesamten Dachverband übernommen werden? Welche Fehler müssen nicht noch einmal gemacht werden?





## SCHRITT 6: Entwicklungsziele und Maßnahmenplan festhalten

Die nun festzulegenden Entwicklungsziele helfen, den Soll-Zustand zu beschreiben. Für die Suche nach geeigneten Maßnahmen ist es ratsam, sich gängiger Methoden zu bedienen, d. h. beispielsweise, ein Brainstorming durchzuführen. Auch betriebliche Instrumente wie bereits existierende Formulare oder Softwareangebote zur Erstellung von Maßnahmenplänen können genutzt werden: Wer macht was bis wann? Diese wichtigen Meilensteine sollten im Maßnahmenplan enthalten sein. Sie helfen, Prioritäten zu setzen und Zwischenerfolge im Blick zu haben.

Aus zeitlichen Gründen empfiehlt es sich, im ersten Workshop nur für zwei bis maximal drei Ziele Maßnahmen zu suchen. Weitere Ziele können später aufgestellt werden, z. B. sobald ein Ziel erreicht wurde. Zu viele Maßnahmen werden im betrieblichen Alltag untergehen. Damit nimmt die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Umsetzung ab. Deshalb sollte die Anzahl der Ziele insgesamt überschaubar bleiben, wie der Infokasten zeigt.

■ Im Workshop sollten nur zwei bis drei Ziele erarbeitet werden, damit diese auch erfolgreich umgesetzt werden können.

Eine Vorlage zur Beschreibung von Entwicklungszielen und Maßnahmen finden Sie in den Arbeitsmaterialien zum Herunterladen.

Für den vierten Schritt sollten ca. **60 Minuten** eingeplant werden.

### PRAXISBEISPIEL **Wesentliche Ziele**

Ein Kleinbetrieb aus dem Handwerk hat den Kulturtyp Do-it-yourselfer für sich bestimmt. Als Entwicklungspotenzial wurde u. a. festgehalten, dass der Austausch zu Problemen und Fehlern noch besser gelingen soll. Folgendes Ziel wurde mit Meilensteinen und Maßnahmen definiert:

- **Ziel:** Es soll häufiger über Gesundheit bei der Arbeit gesprochen werden.
- **Meilenstein 1:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten ein Diensthandy, um über eine entsprechende App Vorschläge orts- und zeitunabhängig machen zu können (in drei Monaten zu erledigen).
- **Meilenstein 2:** Gesundheit wird zu einem regelmäßigen Tagesordnungspunkt bei Meetings der Leitung. Hier werden die Vorschläge diskutiert (in sechs Monaten zu erledigen).
- **Um die Maßnahmen kümmert sich:** der Meister.
- **Verantwortlich für die Zielerreichung ist:** die Geschäftsführung.



## SCHRITT 7: Abschluss und Ausblick

Mit den aufgestellten Zielen und Maßnahmen kann der Betrieb mit der eigentlichen Entwicklungsarbeit beginnen. Bevor der Workshop endet, ist es aber sinnvoll, eine kurze Zusammenfassung der Ergebnisse zu geben und einen Blick auf die nächsten Aktivitäten zu werfen. Da die gemeinsame Arbeit in einem Workshop auch schon ein Entwicklungsprozess ist, kann auch hierüber kurz reflektiert werden.

■ In einer abschließenden Feedbackrunde wird gesammelt, was gelungen ist und was beim nächsten Mal verbessert werden kann.

Mögliche Leitfragen sind:

- Was habe ich heute mitgenommen?
- Was ist gut gelungen?
- Was ist weniger gut gelungen und müsste sich bei einem nächsten Treffen ändern?

Dieser Workshop sollte der Auftakt für regelmäßige Treffen zu diesem Thema sein. Gegebenenfalls sollte ein Kulturzirkel eingerichtet werden. Oder das Thema Präventionskultur wird regelmäßig auf die Tagesordnung des Arbeitsschutzausschusses gesetzt bzw. in kleineren Betrieben auf die Agenda von Teambesprechungen.

Für den vierten Schritt sollten ca. **15 Minuten** eingeplant werden.

### 3 Gute Praxis: Gelungene Workshops zur Präventionskultur



Das hier vorgestellte Workshop-Konzept beruht auf den Ergebnissen aus qualitativen Erhebungen in 50 Betrieben und einer standardisierten Umfrage unter 375 Betrieben (Schmitt-Howe, 2019). Seine Praxistauglichkeit wurde in vier Betrieben geprüft: in einem Kleinbetrieb mit 10 bis 49 Mitarbeitern, zwei mittelgroßen Betrieben mit 50 bis 249 Mitarbeiterinnen und einem Großbetrieb mit mehr als 250 Mitarbeitern. Nachfolgend wird ein Betrieb pro Größenklasse vorgestellt.

## KLEINBETRIEB

### Ausgangslage

In einem Handwerksbetrieb steht ein Generationenwechsel an. Die Leitung des Betriebs bleibt in der Familie. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind nach Aussage der Unternehmensleitung die wichtigste Ressource, die gefördert werden soll. Trotz der Corona-Pandemie gab es personell sogar ein Wachstum. Der Betrieb hat sich für eine sicherheitstechnische und betriebsmedizinische Betreuung nach dem Unternehmermodell entschieden. Das Unternehmermodell gilt für Inhaberinnen und Inhaber von Kleinbetrieben, nachdem sie an einer Qualifizierung der Berufsgenossenschaft zu Pflichten und Aufgaben im Arbeitsschutz teilgenommen haben. Sie sind dadurch nicht verpflichtet, sich permanent durch eine Fachkraft für Arbeitssicherheit betreuen zu lassen, wie es normalerweise gefordert ist. Stattdessen können sie unter Berücksichtigung der in der DGUV-Vorschrift 2 aufgeführten – zum Teil verpflichtenden – Anlässe entscheiden, wann und wofür genau sie eine externe Fachkraft für Arbeitssicherheit einbinden. Die Grundbetreuung können sie selbst übernehmen.

Über einen Arbeitsschutzausschuss oder einen Betriebsrat verfügt der Betrieb nicht. Im Hinblick auf den Arbeitsschutz setzt man u. a. auf ergonomische Arbeitsmittel und teilautomatisierte Herstellungsverfahren. Im Vordergrund steht aber der persönliche Austausch zwischen Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern und der Meisterebene zu sicherem Arbeiten, z. B. bei Einsätzen vor Ort auf Baustellen. In den vergangenen Jahren gab es einige krankheitsbedingte Ausfälle, die auf Muskel-Skelett-Erkrankungen zurückzuführen sind. Die Motivation zur Teilnahme am Workshop ist damit:

- die Ergonomie zu verbessern und die Rückengesundheit in den Alltag zu integrieren,
- Arbeitsplätze so zu gestalten, dass sie eine gesunde Körperhaltung am Arbeitsplatz fördern,
- den Präventionsgedanken zu stärken, um Schädigungen und Ausfälle zu vermeiden,
- neue Ansätze kennenzulernen, die der Weiterentwicklung der eigenen Präventionskultur dienen.

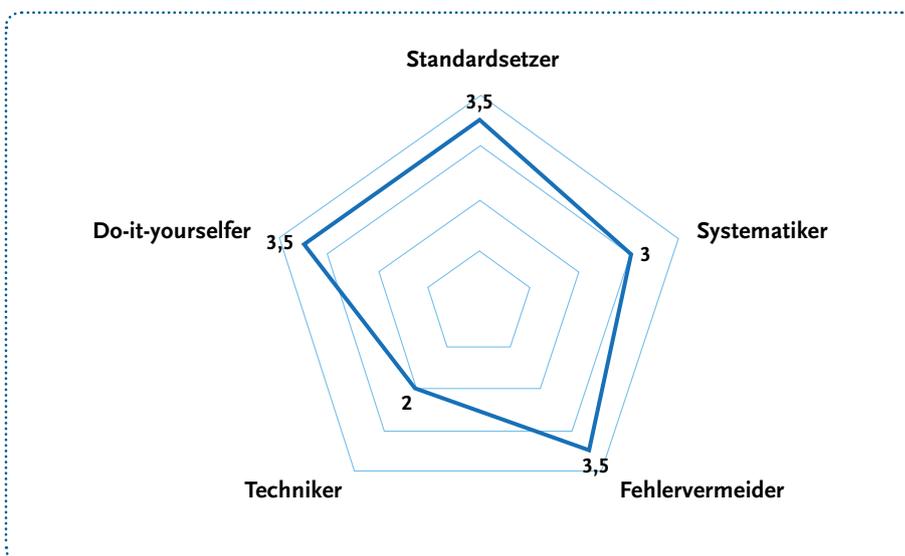


■ **Besonders bei Kleinbetrieben ist es wichtig, dass immer wieder der Bezug zum Betriebsalltag hergestellt wird.**

## Ablauf

Im Vorbereitungsgespräch werden die Erwartungen sowohl des Juniorchefs als auch der Seniorchefin ermittelt. Dabei wird deutlich, dass man möglichst rasch zu konkreten Ansätzen für den Alltag kommen und nicht nur auf einer theoretischen Ebene bleiben möchte. Der Workshop findet vor Ort mit zwei Mitgliedern der Inhaberfamilie und einem Meister statt, der als Führungskraft den operativen Alltag kennt und somit als wichtiger Akteur für die Weiterentwicklung der Präventionskultur gilt. Aufgrund der Auftragslage nehmen weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht direkt teil, sondern werden durch eine Betriebsbegehung zwischendurch eingebunden.

Mithilfe des Schnelldiagnostools wird eine hohe Ausprägung sowohl für den Typus Do-it-yourselfer als auch für den Fehlervermeider ermittelt. Nach dem ersten Gegencheck zu Ressourcen und Einschränkungen wird der Standardsetzer als möglicher Typus ausgeschlossen. Die Inhaberfamilie stellt hohe Anforderungen an die Qualität ihrer Arbeitsplätze. Es werden vorwiegend Fachkräfte eingestellt. Daher herrscht die Überzeugung, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in erster Linie selbst für ihre Sicherheit verantwortlich sind, vor allem bei Einsätzen beim Kunden, zu denen sie in der Regel allein bzw. im Team fahren. Im Betrieb sollen Ausfälle und Störungen vermieden werden, und zwar in erster Linie solche, die die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflussen. Ein regelmäßiger Dialog mit ihnen zu Gesundheit bei der Arbeit wird aber nicht konsequent geführt, sondern findet eher anlassbezogen statt, z. B. vor einzelnen Montageeinsätzen, nicht aber bei den Teambesprechungen.



**Abb. 5** Kulturprofil des Kleinbetriebs: Mischtyp Do-it-yourselfer und Fehlervermeider. Der Standardsetzer wurde ausgeschlossen.

## Maßnahmen

Im Anschluss an die Bestimmung des Kulturtypus werden die folgenden Entwicklungsziele und Maßnahmen festgehalten:

### Kurzfristiges Ziel:

---

Die Rückengesundheit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird dadurch gefördert, dass Arbeitsplätze individuell und flexibel gestaltet werden können. Damit wird eine gesunde Körperhaltung ermöglicht.

#### Maßnahmen:

- Kooperation mit lokalem Anbieter für Rückentraining bei akuten Beschwerden.
- Ergonomie-Scouts ausbilden: Kolleginnen und Kollegen helfen sich gegenseitig.

### Mittelfristiges Ziel:

---

Die Kommunikation zu Gesundheit wird verbessert und das Eigeninteresse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Thema gefördert.

#### Maßnahmen:

- Vorschlagswesen einrichten, das auch ortsunabhängig genutzt werden kann, z. B. wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ideen zur Verbesserung von Abläufen bei Kundeneinsätzen einbringen?
- Vorbildfunktion von Geschäftsführung und Meistern stärken.

## Drei Erfolgsfaktoren für den gelungenen Workshop

1. **Motivation der Geschäftsführung:** Beide Generationen der Geschäftsführung sind sehr am Thema Präventionskultur interessiert. Dadurch werden u. a. auch zeitliche und personelle Ressourcen zur Verfügung gestellt.
2. **Unternehmensgeschichte:** Als Kleinbetrieb wurde immer schon viel Wert auf die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt. Man möchte die Gesundheitsförderung auch weiterhin voranbringen.
3. **Offener Umgang mit blinden Flecken:** Man ist sich als Kleinbetrieb der eigenen Stärken bewusst. Doch es sollen auch mögliche Schwächen erkannt werden, um zusätzliches und bisher ungenutztes Potenzial zur Verbesserung auszuschöpfen.



## MITTELGROSSER BETRIEB

### Ausgangslage

Der Kreisverband einer Hilfsorganisation besitzt grundlegende Strukturen wie einen Arbeitsschutzausschuss, in dem zentrale Themen und Probleme im Arbeitsschutz besprochen werden, eine Personalvertretung sowie eine jeweils externe sicherheitstechnische und betriebsmedizinische Betreuung. Der Betrieb befindet sich aktuell in einer Umbruchphase.

In der Geschäftsführung hat ein Generationenwechsel stattgefunden. Darüber hinaus gibt es Veränderungen u. a. durch die Digitalisierung, den stetigen Personalzuwachs sowie die Restrukturierung der Leitungsebene. Kompetenzen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz sind im Betrieb bislang unterschiedlich ausgeprägt. Der Rettungsdienst gilt als Vorzeigebereich, weil externe Vorgaben und das permanente Risiko im Einsatz genug Anlass bieten, über Sicherheit zu sprechen. Das Thema erhält in anderen Bereichen, wie beispielsweise in den Kindertagesstätten oder der Familienbildung, hingegen weniger Aufmerksamkeit. Die Motivation zur Teilnahme am Workshop ist:

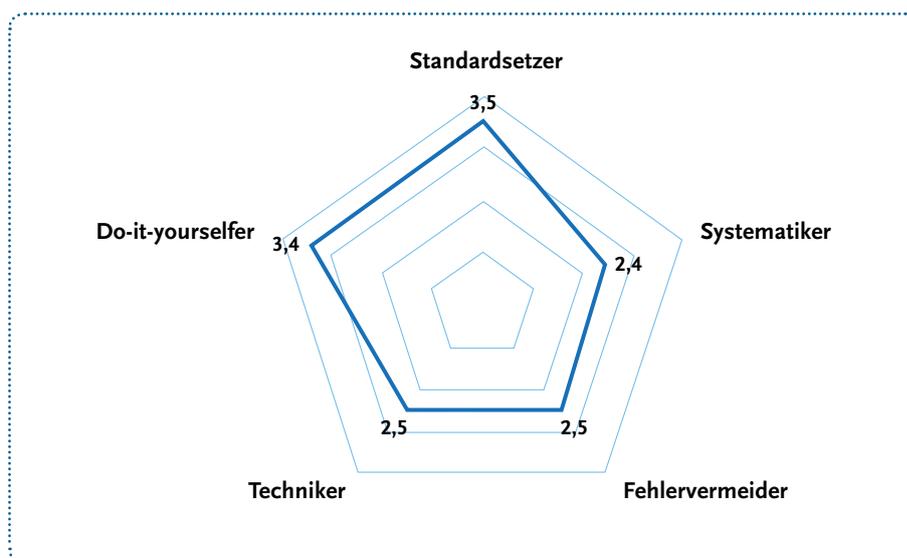
- ein gemeinsames Verständnis zum Arbeits- und Gesundheitsschutz über alle Bereiche hinweg zu entwickeln und den Austausch zu fördern,
- Führungskräfte für Arbeits- und Gesundheitsschutz im Alltag zu sensibilisieren,
- den betrieblichen Bedarf im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu erfassen.

### Ablauf

Im vorbereitenden Gespräch mit der Geschäftsführung wird deutlich, dass die externe Fachkraft für Arbeitssicherheit und der externe Betriebsmediziner nicht teilnehmen werden. Sie vertreten nach Ansicht der Geschäftsführung ein nicht mehr zeitgemäßes Arbeitsschutzverständnis und die Zusammenarbeit wird wegen ihres Eintritts in den Ruhestand ohnehin in absehbarer Zeit enden. Der Workshop findet vor Ort in der Verbandszentrale statt und dauert fünf Stunden. Es nehmen neben der Geschäftsführung auch Führungskräfte teil, der Betriebsrat sowie ausgewählte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, darunter auch eine Auszubildende.

- **Umbrüche im Betrieb können ein guter Ausgangspunkt sein, um auch über die Präventionskultur zu sprechen.**

Mithilfe des Schnelldiagnostools wird deutlich, dass für den Typus Standardsetzer sowie für den Do-it-yourselfer eine höhere Ausprägung vorliegt. Der Betrieb setzt auf eine starke Beteiligung der Beschäftigten, z. B. bei der Auswahl von Arbeitsmitteln oder persönlicher Schutzausrüstung. Außerdem zeigt er ein umfassendes Verständnis von Arbeits- und Gesundheitsschutz, z. B. durch ein Projekt zur Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung sowie einen ersten Versuch zur Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements. Es fehlt aber noch an einem dynamischen Umgang mit Gefährdungen, z. B. gibt es kein Frühwarnsystem für psychische Fehlbeanspruchung. Die Hilfsorganisation hat eine Struktur mit verschiedenen Arbeitsbereichen, wie etwa Rettung, Pflege und Kita, sowie zahlreichen Standorten. Sie setzt eine gewisse Eigenverantwortung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus, um auch in alltäglichen Situationen gesundheitsgerecht zu handeln. Trotz der guten Ausstattung und des umfassenden Arbeitsschutzverständnisses, das durch den Dachverband gewährleistet ist, sind kleine Teams vor Ort vielfach auf sich gestellt und müssen sich spontan behelfen. Deshalb sind die Teilnehmenden einstimmig für den o. g. Mischtyp.



**Abb. 6** Kulturprofil des mittelgroßen Betriebs:  
Mischtyp Standardsetzer und Do-it-yourselfer.

## Maßnahmen

Folgende Entwicklungsziele und Maßnahmen werden festgehalten.

### Kurzfristiges Ziel:

---

Es wird transparent und positiv kommuniziert.

#### Maßnahmen:

- Prüfen, ob die betrieblichen Kommunikationskanäle für die Themen Sicherheit und Gesundheit ausreichen.
- Positive Beispiele aus dem Betriebsalltag sammeln und verbreiten.

### Mittelfristiges Ziel:

---

Leitungskräfte sind Vorbilder und stärken sich gegenseitig den Rücken.

#### Maßnahmen:

- Qualifizierung von Führungskräften im Arbeitsschutz.
- Führungskräfte als Zielgruppe im Arbeitsschutz erkennen.

### Langfristiges Ziel:

---

Arbeitsschutz gilt für alle und ist für alle erfahrbar, die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird gestärkt.

Maßnahmen hierfür sind zu einem späteren Zeitpunkt zu bestimmen.

## Drei Erfolgsfaktoren für den gelungenen Workshop

1. **Gleichberechtigte Teilnahme:** Bei zentralen Entscheidungen im Arbeitsschutz sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bisher kaum berücksichtigt worden, vor allem Auszubildende nicht. Eine gleichberechtigte Teilnahme fördert aber die Motivation zu gesundheitsgerechtem Verhalten und stellt eine Möglichkeit der Wertschätzung dar. Deshalb sollen Beschäftigte auch künftig stärker beteiligt werden.
2. **Alle Bereiche vertreten:** Im Workshop sind alle Bereiche der Hilfsorganisation vertreten. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der bisher gelebten Kultur können auf diese Weise diskutiert werden. Außerdem wird ein gemeinsames Lernen durch den Austausch gefördert.
3. **Externe Moderation:** Die Diskussion im Workshop ist intensiv. Der Moderator führt durch den Prozess und hilft dabei, die bisher wenig berücksichtigten Unternehmensbereiche in den Blick zu nehmen.

## GROSSBETRIEB

### Ausgangslage

Bei einem großen Energieversorger sind wichtige Prozesse im Arbeits- und Gesundheitsschutz festgelegt. Es gibt zudem ein integriertes Managementsystem. Auffällig ist, dass die sicherheitstechnische Betreuung intern organisiert ist, während die betriebsmedizinische Betreuung extern erfolgt. Dadurch wird das medizinische Wissen bei wichtigen gesundheitlichen Themen möglicherweise zu wenig berücksichtigt. Nach einer Fusion steht der Betrieb vor neuen Herausforderungen. Die zwei zusammengeschlossenen Unternehmen verfügen beide über lange Erfahrung sowohl im Arbeitsschutz als auch bei der Gesundheitsförderung.

■ Die Präventionskultur ist auch bei Unternehmensfusionen oder Neugründungen wichtig.

Die Motivation zur Teilnahme am Workshop ist:

- gemeinsame Überzeugungen entwickeln,
- Sicherheit und Gesundheit gegenüber Veränderungen widerstandsfähig machen,
- die Rolle von Führung in diesem Kontext thematisieren.

### Ablauf

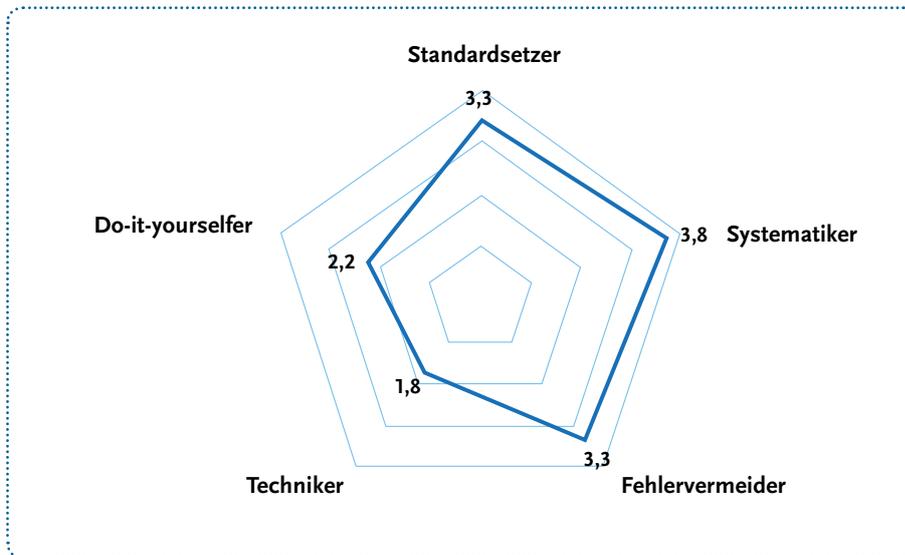
In vorbereitenden Gesprächen mit den leitenden Arbeitsschutzfachleuten äußern diese den Wunsch, dass zunächst Arbeitsschutzexperten und die Betriebsärztin zum Workshop eingeladen werden sollten. Nachdem deutlich gemacht wird, dass es auch wichtig ist, Führungskräfte und interne Meinungsführer zu beteiligen, kommen Führungskräfte aus dem strategischen und operativen Geschäft, einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Betriebsratsmitglieder hinzu. Wegen der Corona-Pandemie wird der Workshop in einem hybriden Format durchgeführt und zweigeteilt.

■ Ein hybrides Workshop-Format muss gut vorbereitet werden und stellt hohe Anforderungen an die Moderation.

Ziel des ersten Teils ist es, den vorherrschenden Kulturtyp zu identifizieren, Entwicklungsempfehlungen zu sammeln und strategische Ziele abzuleiten. Der zweite Teil dient als Arbeitsphase, um den Prozess mit ausgewählten Personen weiter voranzutreiben und die Ergebnisse festzuhalten.

Mithilfe des Schnelldiagnosetools wird deutlich, dass die Kulturtypen Systematiker, Standardsetzer und Fehlervermeider stärker ausgeprägt sind. Es stellt sich die Frage, inwieweit ein Typ oder Mischtyp tatsächlich eine verbindende Klammer für die einzelnen Tochtergesellschaften, Standorte und Bereiche ist. Nach eingehender Diskussion über die möglichen Typen wird vereinbart, dass als verbindende Orientierung eher eine Grundhaltung mit zentralen Überzeugungen statt ein Typ oder Mischtyp angenommen werden soll. Jeder Konzernbereich wird aufgefordert, ein eigenes Kulturprofil zu bestimmen, das sich auch am Dach orientiert.

Der Standardsetzer wird als Typus bestimmt, den alle Konzernbereiche anstreben sollen. Dessen Merkmale sollen als Vorgabe in zentralen Überzeugungen aller Konzernbereiche einfließen. Zudem liegt der Interaktionsfokus dabei sowohl auf internen wie auf externen Gesprächspartnern und auf dem Vorschriften- und Regelwerk.



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

## Maßnahmen

Folgende Entwicklungsziele und Maßnahmen werden im Workshop festgehalten:

### Kurzfristiges Ziel:

Den Austausch zu Gesundheit fördern.

#### Maßnahmen:

- Lösungen standortübergreifend kommunizieren und weiterentwickeln.

### Mittelfristiges Ziel:

Präventionskultur als Lernprozess verstehen.

#### Maßnahmen:

- Gesundheit stärker in die betrieblichen Ziele einarbeiten.
- Sicherheit ganzheitlich denken – für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte, Fremdfirmen, Kundinnen und Kunden.

### Langfristiges Ziel:

Eigenverantwortung und Engagement im Alltag fördern.

#### Maßnahmen:

- Gesundheit als Führungsaufgabe schärfen.
- Handlungsempfehlungen für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln.

## Drei Erfolgsfaktoren für den gelungenen Workshop

1. **Neue Arbeitsgruppe:** Die Personen aus dem Workshop haben eine Arbeitsgruppe gebildet, die die Entwicklung der Präventionskultur weiter vorantreiben und sich regelmäßig zum Austausch treffen will.
2. **Berücksichtigung der Strukturen:** Die Entscheidung für eine übergeordnete Grundhaltung sowie dafür, die individuellen Freiheiten an den Standorten zu stärken, fördert die eigene Erfahrung bei gleichzeitiger Einbindung in die Organisation.
3. **Querschnittsthema:** Die Entwicklung der Präventionskultur wird nicht als isoliertes Projekt angelegt, sondern soll sich quer durch den Betrieb ziehen. Ziel ist es, Sicherheit und Gesundheit bei allen Entscheidungen und Aktivitäten zu berücksichtigen.

## Fazit



Das in dieser baa: Praxis vorgelegte Workshop-Konzept dient als Starthilfe für die Bestimmung des betrieblichen Kulturtyps. Davon ausgehend kann die eigene Präventionskultur zielorientiert weiterentwickelt werden. Die Durchführung des Workshops in ausgewählten Betrieben hat gezeigt, dass die Ziele und Maßnahmen zwar auf den jeweiligen Betrieb zugeschnitten sind und sich damit voneinander unterscheiden. Dennoch bewegen sie sich alle innerhalb der fünf relevanten Handlungsfelder von Präventionskultur.

Der Workshop eignet sich besonders für kleine und mittlere Betriebe. Die zeitlichen und personellen Ressourcen sind überschaubar und der Leitfaden bietet konkrete Ansätze für die Praxis. Mit dem Workshop können zudem aktuelle betriebliche Herausforderungen aufgegriffen und gesundheitsbezogen bearbeitet werden.

■ — Teilnehmerinnen und Teilnehmer schätzen die Praxisnähe des Workshops:  
„Wir hätten nicht gedacht, dass wir so konkret an unseren Themen arbeiten.“

In unseren Workshops haben wir die Erfahrung gemacht, dass es wichtig ist, die jeweils vorliegende Haltung zu verstehen und betriebliche Entwicklungspfade festzulegen. Dabei kann sich ein Unternehmen auch extern beraten lassen. Unterstützung bieten hier beispielsweise die Berufsgenossenschaften und die Arbeitgeberverbände, aber auch Arbeitsschutzexpertinnen und -experten oder freie Institute.

Die bisherige Forschung zeigt, dass Präventionskultur einen nachweisbaren Einfluss auf die Unfall- und Verletzungsraten und auf das sichere Handeln im Betrieb hat. Daher lohnt es sich zu ermitteln, wie es um die Präventionskultur steht.

## Weiterführende Informationen

**Elke, Gabriele, 2001.** Sicherheits- und Gesundheitskultur I: Handlungs- und Wertorientierungen im betrieblichen Alltag. In: Bernhard ZIMOLONG, Hrsg.: Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler, S. 171–200.

**Gebauer, Annette, 2017.** Kollektive Achtsamkeit organisieren. Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur. 1. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Guldenmund, Frank, 2000.** The nature of safety culture: a review of theory and research. Safety science, 34(1–3), S. 215–257. Verfügbar unter:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S092575350000014X>

**Hudson, Patrick, 2007.** Implementing a safety culture in a major multi-national.

In: Safety Science, 45(6): S. 697–722. Verfügbar unter:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753507000227>

**Marschall, Jens, 2017.** Präventionskultur-Scoping Review: Nutzen von Präventionskultur und Möglichkeiten ihrer Gestaltung. Berlin: IGES Institut. Zugriff am 01.10.2021.

Verfügbar unter:

[https://www.iges.com/sites/igesgroup/iges.de/myzms/content/e6/e1621/e10211/e15829/e21021/e21027/e21028/attr\\_objs21055/IGESPublikationPrventionskulturWEB\\_ger.pdf](https://www.iges.com/sites/igesgroup/iges.de/myzms/content/e6/e1621/e10211/e15829/e21021/e21027/e21028/attr_objs21055/IGESPublikationPrventionskulturWEB_ger.pdf)

**Schein, Edgar und Schein, Peter 2018.** Organisationskultur und Leadership.

5. Auflage. München: Vahlen.

**Schmitt-Howe, Britta und Hammer, Andrea, 2019.** Formen von Präventionskultur in deutschen Betrieben. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Verfügbar unter:

<https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2342-2.html>

**Seo, Dong-Chull, 2005.** An explicative model of unsafe work behavior. Safety Science, 43(3): S. 187–211. Verfügbar unter:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753505000172>

## Impressum

### Präventionskultur gemeinsam weiterentwickeln: Ein Workshop

#### Herausgeber

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)  
Friedrich-Henkel-Weg 1–25  
44149 Dortmund  
Postanschrift: Postfach 17 02 02, 44061 Dortmund  
Telefon 0231 9071-2071  
Telefax 0231 9071-2070  
E-Mail [info-zentrum@baua.bund.de](mailto:info-zentrum@baua.bund.de)  
Internet [www.baua.de](http://www.baua.de)

#### Zitiervorschlag

Schmitt-Howe, Britta, 2022. Präventionskultur gemeinsam weiterentwickeln: Ein Workshop.  
Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. baua: Praxis.

#### Autorin

Dr. Britta Schmitt-Howe  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

#### Text

Philip Ashton, systemkonzept GmbH, Köln

#### Redaktion

Tobias Frindte  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

#### Verantwortlich

Dr. Andrea Thalmann, Christian Schipke  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

#### Grafik

eckedesign GmbH, Berlin

#### Fotos

Titel Obradovic/iStock.com, S. 4 + 31 Tempura/iStock.com, S. 5 alvarez/iStock.com,  
S. 8 izusek/iStock.com, S. 10 martin-dm/iStock.com, S. 11 rudi\_suardi/iStock.com,  
S. 11 kontrast-fotodesign/iStock.com, S. 12 MyndziakVideo/iStock.com,  
S. 12 MPhynart Studio/iStock.com, S. 13 momcilog/iStock.com,  
S. 17 JulieanneBirch/iStock.com, S. 18 Weedeesign/iStock.com,  
S. 19 AaronAmat/iStock.com, S. 24 Drazen\_/iStock.com,  
S. 26 momcilog/iStock.com, S. 28 dusanpetkovic/iStock.com,  
S. 32 praetorianphoto/iStock.com, S. 35 Shinyfamily/iStock.com,  
S. 35 + 39 SolStock/iStock.com, S. 41 RainStar/iStock.com

#### Herstellung

Bonifatius GmbH, Paderborn

In dieser Broschüre wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit eingeschränkt würde, gelten die personenbezogenen Bezeichnungen für alle Geschlechter.

Nachdruck und sonstige Wiedergabe sowie Veröffentlichung, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Die Inhalte der Publikation wurden mit größter Sorgfalt erstellt und entsprechen dem aktuellen Stand der Wissenschaft. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernimmt die BAuA jedoch keine Gewähr.

1. Auflage, März 2022

ISBN 978-3-88261-741-2 (Print)  
doi.10.21934/baua:praxis20211111 (online)



[www.baua.de/dok/8865302](http://www.baua.de/dok/8865302)

