



Kultur kann man nicht anfassen!

Definition, Kriterien und Befindlichkeiten

Reinhard R. Lenz, Geschäftsführer der Institut Input GmbH
 Expertenkreisleiter „Sicherheits- und Gesundheitskultur“
 im Fachverband Psychologie für Arbeitssicherheit und Gesundheit e.V.
 Mitglied im Fachbereich Präventionskultur des VDSI



Arbeits-Kulturen

Gesundheits-Kultur
 Sicherheits-Kultur
 Gesprächs-Kultur
 Vertrauens-Kultur
 Fehler-Kultur
 Präventions-Kultur

Bindestrich-Kulturen

April 2022 Institut-Input.de Reinhard R. Lenz & Team

Wird der Kulturbegriff benutzt, sollten alle Beteiligten wissen, was darunter zu verstehen ist. Die Interpretationen in den Köpfen betrieblicher Akteure sind breit gestreut und diffus. Es reicht nicht, wenn alle die gleichen Vokabeln benutzen, es muss auch das Gleiche gemeint sein.

Kultur! Was ist das?



- Kultur vermittelt einen Bedeutungsgehalt
- Gegenstände und Ereignisse bekommen eine Ordnung, einen Sinn, eine Funktion
- Kultur dient der Orientierung in der Überfülle an Gegenständen und im Fluss der Ereignisse
- Kultur bietet Handlungsmöglichkeiten im materiellen und immateriellen geistigen Bereich
- Kultur setzt Handlungsgrenzen
- Kulturen sind das Resultat der schöpferischen Leistungen der Menschheit
- Durch äußere und innere Einflüsse unterliegen Kulturen Wandlungen in geschichtlichen Zeitabläufen.

April 2022

Institut-Input.de

Reinhard R. Lenz & Team

Um Kultur zu definieren, existieren viele Interpretationen und Umschreibungen. Die hier beschriebenen Elemente sind allgemeingültig und lassen sich auf viele Anwendungsgebiete beziehen.

Was bedeutet es, wenn die Aussagen in Verbindung zu Präventionskultur gesetzt werden?

Treffen dieser Aussagen auf Präventionskultur zu?



Es gibt Unternehmen, bei denen gehört es zur Kultur, dass jede Sitzung mit einer Schweigeminute beginnt.

Bei seiner Einführung wird dieser Tagesordnungspunkt zunächst belächelt. Nach der Eingewöhnung finden viele Akteure diesen Tagesordnungspunkt gut. Runterkommen. Ankommen!

Bevor Sie weiterlesen: Lassen Sie das Bild 1 Minute auf sich wirken.

Ein Kulturprozess ist ein übermächtiger Klotz.

Kräfte müssen gebündelt werden, um in Bewegung zu kommen.

Es wird Leute geben, die daneben stehen und zuschauen.

Es wird Leute geben, die auf die Uhr schauen.

Die ersten Millimeter sind sehr schwierig und erfordern viel Kraft.

Ist der Prozess erst einmal in Bewegung, ist er nur schwer aufzuhalten.

Was ist das Neue an einer Kultur-Strategie?



Alter Inhalt in neuer Verpackung?

- Prozesshafte Entwicklung
- Systemische Betrachtung
- Top-down verknüpft mit bottom-up
- Logische Verzahnung von Einzelementen
- Sichtbarer Beitrag zur Wertschöpfung
- Kultur ist Nachhaltig

April 2022

Institut-Input.de

Reinhard R. Lenz & Team

Neue Vokabeln geben mancher Veranstaltungen neuen Schwung. Bei einer neuen Kultur-Strategie kann es aber nicht lediglich darum gehen Althergebrachtes neu zu beleben.

Es braucht ein neues Denken.

Definition Unternehmens-Kultur



- Gesamtheit gemeinsamer
 - Normen- und Wertvorstellungen sowie
 - geteilter Denk- und Verhaltensmuster...,
- welche die Entscheidungen, Handlungen und Aktivitäten prägen.

April 2022

Institut-Input.de

Reinhard R. Lenz & Team

In der Ableitung des allgemeingültigen Kulturbegriffes wird hier beschrieben was Betriebswirtschaftler unter „Unternehmenskultur“ verstehen. Die Beschreibung ist immer noch relativ gehoben und diffus. Von dieser Definition abgeleitet nähern wir uns der Präventionskultur.

„Präventionskultur“ ingenieursprachlich



- Gesamtheit der geistigen Lebensäußerungen
- Summe der persönlichen Einstellungen
- Gelebte Selbstverständlichkeiten
- Ungeschriebene Gesetze und Muster
- Wie man das bei uns so macht
- Was man wirklich meint und denkt

April 2022

Institut-Input.de

Reinhard R. Lenz & Team

Das Spiegelbild der tatsächlichen Kultur



- Wie man untereinander redet
- Verhalten, wenn niemand zusieht
- Verhalten, wenn etwas besonders eilig erscheint
- Verhalten bei Arbeitsplatzbedrohung

April 2022

Institut-Input.de

Reinhard R. Lenz & Team

Diese Definitionen von Präventionskultur sind konkreter und nachvollziehbarer.

Im Kontext zu offiziell propagierten Werten, stehen die tatsächlich gelebten Muster.

Die tatsächlich vorhandene Präventionskultur wird in speziellen Situationen deutlich.



Wir müssen die Köpfe erreichen!
Wer die Herzen erreicht,
 muss sich um die Köpfe nicht sorgen.

April 2022 Institut-Input.de Reinhard R. Lenz & Team

Häufig wird gefordert: „Wir müssen die Köpfe erreichen.“

Wenn wir über Kultur reden, reicht die kognitive Vermittlung nicht aus.



Kultur kann man nicht erzwingen!

- These: Zunächst erzwungene Regeln und Normen werden später zur Kultur?!
- Erschwernisse brauchen Überwachung und ggf. Sanktionen
- Erleichterungen finden schneller den Weg in eine Kultur
- verschlanken, entschlacken (Vorteile verschaffen)
- Komplexität reduzieren
- Organisationsentwicklung (Nachhaltigkeit)
- Strukturen verändern (gewünschte/unerwünschte Reaktion)

April 2022 Institut-Input.de Reinhard R. Lenz & Team

Beginnt ein neuer Kulturprozess mit zusätzlichen Erschwernisse und aufgesattelten Tätigkeiten, wird es schwer, den Prozess kontinuierlich weiterzuführen. Wenn jede Anregung zur Verbesserungen zu Mehrarbeit führt, schweigen die Teilnehmer.

Manche Erleichterungen werden erst nach ausreichender Übung spürbar. Bedingungen ist, dass der Erfolg in einem überschaubaren Zeitraum sichtbar wird.

Gelingt es nicht, die Vorteile einer erzwungenen Regel spürbar werden zu lassen und lässt die Überwachungsichte nach, muss damit gerechnet werden, dass sich der ursprüngliche Zustand wieder einpegelt.

Sanktionen bewirken das Gegenteil einer Kultur von Vertrauen, Offenheit und Ehrlichkeit.

Verhaltensmuster passen sich immer an, wenn Strukturen verändert werden. Das Problem besteht darin, dass zuvor nicht unbedingt vorhergesagt werden kann, ob sie sich in eine gewünschte oder in eine unerwünschte Reaktion verwandeln.

Mitarbeiter-Workshops ohne anschließende Organisationsentwicklung können NICHT nachhaltig sein. Wird allerdings Organisationsentwicklung zu früh in die Diskussion einen neuen Präventionskultur verbracht, ist mit Widerständen der Akteure zu rechnen, die sich im eigentlichen Sinne für Organisationsentwicklung zuständig fühlen. Solchen Reaktionen kann entgegengewirkt werden, wenn die betreffenden frühzeitig und bedeutsam einbezogen werden.



Was ein Impuls in einem System bewirkt, ist kaum vorherzusagen.

Deshalb:

Vorsichtig einen Stein ins Wasser werfen und beobachten/evaluieren, ob sich die Kringel ungestört ausbreiten.



Breiten sich die Kringel weitgehend ungestört aus, und wirkt der Impuls in der gewünschten Richtung, kann ein zweiter, größerer Stein hinterher geworfen werden.



Schaukeln sich die Wellen auf oder kompensieren/eliminieren sie sich?

Auslöser und Erwartungen des Managements

Auslöser ...: Unternehmenskultur wird bedeutsam,

- wenn funktionale Probleme identifiziert werden.
- im Rahmen von Fusionen, Zukäufen, Joint Ventures usw.

Befindlichkeiten ...

Erwartungen ...

- Personen oder Gruppen korrigieren sich gegenseitig.
- Alle übernehmen wieder mehr Eigenverantwortung.
- Die Quote verhaltensbasierter Unfälle sinkt.
- Alle sind für immer sensibilisiert.

April 2022
Institut-Input.de
Reinhard R. Lenz & Team

Ob, wann und wie ein Prozess zur Kulturentwicklung gestartet werden kann, hängt stark von der Befindlichkeit des Unternehmens bzw. der Unternehmensleitung ab.

Glücklich können sich Arbeitsschutzakteure schätzen, die den Auftrag zur Entwicklung einer Präventionskultur von ihrer Unternehmensleitung erhalten.

Schwieriger wird es, wenn die Unternehmensleitung vertritt: „Machen Sie mal, darf aber nichts kosten und keine unnötigen Ressourcen binden.“

Der richtige Zeitpunkt muss abgewartet und genutzt werden, wenn die Unternehmensleitung zunächst mal nichts von Kulturentwicklung wissen will.

Überzogene Erwartungen, Ziele und Zeitverläufe sind kontraproduktiv und führen zur Frustration und in der Regel zum Abbruch.

Prävention ist nicht teilbar!



- „Bitte ganz viel private Prävention, dort mal ein bisschen mitmachen aber hier bitteschön gar nicht.“
- Prävention ganzheitlich betrachtet muss widerspruchsfrei sein.

Die Rolle der Experten für Sicherheit und Gesundheit:

Triebfeder, Motor, der hartnäckig und beharrlich neue Blickwinkel eröffnet, Prozesse zu optimieren.

April 2022

Institut-Input.de

Reinhard R. Lenz & Team

Ganzheitliche Prävention



- strukturierte Qualifizierung
- vorausschauende Planung
- Maschinensicherheit (vorbeugende Instandhaltung, Einhaltung von Wartungszyklen usw.)
- Berücksichtigung vom Stand der Wissenschaft und Technik
- Umweltschutz
- Sinnggebung der Arbeit
- Arbeitszufriedenheit
- Gesundes Führen
- soziales Klima
- usw.

April 2022

Institut-Input.de

Reinhard R. Lenz & Team

Die Analyse von Prozessen aus der Perspektive von Sicherheit und Gesundheit hilft dabei, Prozesse zu optimieren. Ingenieure, Techniker oder Juristen nehmen diese Perspektive nicht unbedingt von sich aus ein. Darin liegt die Chance, einen Beitrag zur Wertschöpfung zu liefern.

Eine der Hauptaufgaben von Kulturentwicklern ist Kooperation, Vernetzung und Commitment auf allen Ebenen zu erzeugen.

Eine „Kultur der Prävention“ ist mehr als Sicherheit und Gesundheit.



Um eine neue Kultur zu implementieren, muss das Gesamtsystem in Richtung „Ziel“ gebracht werden.

Viele Systeme sind auf Verharrung angelegt. (Lothar Späth)

Es ist leichter ein System neu aufzubauen als ein altes zu zerschlagen. (Wendelin Wiedeking)

Unterschiedliche Kräfte bewegen sich nicht unbedingt in die gleiche Richtung.

Die inneren Strukturen behindern sich möglicherweise gegenseitig.

Energiezufuhr auf das System bewegt einzelne Komponenten.

Das Netz bremst eine freie Energieentfaltung.

Gegenläufige Motive lassen Kräfte vielleicht sogar in Gegenrichtung abprallen.

Um das Ziel zu erreichen, braucht es Beharrlichkeit.

Präventionskultur entwickeln als Prozess



8 Stufen nach Prof. Dr. John P. Kotter

1. Brisanz der Lage verdeutlichen
2. Veränderungsteam aus Befürwortern bilden
3. Vision für das Unternehmen entwickeln
4. Vision bekannt machen und verbreiten
5. Der Vision entsprechend Handeln und Hindernisse überwinden
6. Kurzfristige deutlich sichtbare Erfolge einplanen
7. Erfolge weiter ausbauen
8. Die neuen Ansätze verankern

April 2022

Institut-Input.de

Reinhard R. Lenz & Team

Einer der renommiertesten Experten für betriebliche Change-Prozesse ist Prof. John P. Kotter. Kotter lehrte an der Harvard Business Schools Unternehmensführung. Kotter beschreibt in seinem Hauptwerk acht relevante Schritte, um einen Wandel zu bewältigen.

1. Brisanz der Lage verdeutlichen

- Bewusstsein schaffen.
- Notwendigkeit der anstehenden Veränderung aufzeigen.
- Aktuelle und potenzielle Krisen und bedeutende Chancen identifizieren.

2. Veränderungsteam aus Befürwortern bilden

- Offene Diskussion über z. B. Indikatoren einer sich verschlechternden Wettbewerbsposition.
- Change-Anwälte, gute Führungspersönlichkeit oder Außenstehenden einbeziehen.
- Aktive Unterstützung des höchsten Entscheidungsträgers.

3. Vision für das Unternehmen entwickeln

- Veränderungsrichtung für das Unternehmen aufzeigen.
- Wohin soll die Veränderung führen?
- Sinnlich, erfahrbar und in höchstens fünf Minuten vermittelbar
- Mit der Zeit eine Strategie zur Realisierung der Vision gestalten.

4. Vision bekannt machen und verbreiten

- Vermittlung der Visionen und Strategien über jeden möglichen Kommunikationskanal
- Erhöhung der Erreichbarkeit aller Betroffenen
- Von der Machbarkeit nützlicher Veränderungen überzeugen
- Worten, Taten folgen lassen.
- Veränderungsteam geht voran.
- Botschaften in alltägliche Arbeit einfließen lassen.

5. Der Vision entsprechend Handeln und Hindernisse überwinden

- Hindernisse erkennen, einbeziehen und verändern.
- Strukturen und Systeme, die nicht zur Vision passen, entsprechend verändern.
- Personen fair und in Übereinstimmung mit der Vision behandeln. Handeln, um andere zum Handeln zu ermutigen.
- Fördern der Glaubwürdigkeit des Strebens nach Erneuerung.

6. Kurzfristige deutlich sichtbare Erfolge einplanen

- Kurzfristige Leistungsverbesserungen ermutigen dazu, am Ball zu bleiben.
- Das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels aufrechterhalten.

7. Erfolge weiter ausbauen

- Höhere Glaubwürdigkeit nutzen, um Strukturen und Systeme, die nicht zur Vision passen, entsprechend zu verändern.
- Mitarbeitende entsprechend belohnen und passende neue Mitarbeitende einstellen.

8. Die neuen Ansätze verankern

- Bewusstes Bestreben zum Aufzeigen und Betonen der Erfolge durch das veränderte Verhalten.

- Entwickeln nachhaltiger Strategien zur Sicherung der fortführenden Entwicklung und Nachfolge von Führungskräften, die entsprechenden Vorgehensweisen und Einstellungen vorleben und verkörpern.
- Neue Verhaltensweisen durch soziale Normen und gemeinsame Wertvorstellungen absichern

Brisanz erzeugen: Präventionskultur als Beitrag zur Wertschöpfung

Risikooptimierung:

Neben verbesserter Bewältigung, Qualität und Produktivität erhöhen.

- Mit Standardisierungen die Komplexität und Fehlerwahrscheinlichkeit reduzieren.
- Durch Qualifizierung und Übung, Bewältigungsstrategien verbessern.
- Durch Reduzierung ungeplanter Arbeiten, Risiken reduzieren und die Verfügbarkeit der Maschinen und Anlagen erhöhen.
- Durch weniger Materialberührungen Gefährdungen vermeiden und den Materialfluss gleichmäßiger (kein Abriss, Stau).
- Weniger Materialbewegung durch Schnittstellenbetrachtung.
- Teamentwicklung, um gegenseitige Fürsorge zu erhöhen.

April 2022

Institut-Input.de

Reinhard R. Lenz & Team

Erfassen von Präventionskultur

Das 5 Stufen-Modell

WERTSCHÖPFEND

Wertschöpfend – Wir steigern unsere Leistungsfähigkeit

PROAKTIV

Proaktiv – Wir suchen aufmerksam nach Frühwarnsignalen und Verbesserungsmöglichkeiten

REGELORIENTIERT

Unsichtbare Barriere

Regelorientiert – Wir kontrollieren Risiken mit Regeln

REAGIEREND

Reagierend – Wir werden aufmerksam, nachdem etwas passiert

GLEICHGÜLTIG

Gleichgültig – Wen interessiert's. Weiter, so lange es geht.

April 2022

Institut-Input.de

Reinhard R. Lenz & Team

Alle Risiken auf NULL zu stellen, entmündigt die Mitarbeiter und stellt keine Herausforderung mehr dar. Es kann also nur darum gehen, Risiken soweit zu reduzieren und so zu optimieren, dass sie für das zuständige Personal beherrschbar sind.

Die aufgelisteten Beispiele zur Reduzierung von Risiken und damit der Senkung von Unfallwahrscheinlichkeiten optimieren gleichzeitig die Qualität und verbessern die Produktivität.

Diese Reizworte können dazu beitragen, Unternehmensleitungen oder das Managementteam vom Sinn einer Kulturentwicklung zu überzeugen.

Die 5 Stufen beschreiben die mögliche Qualität einer Präventionskultur. Bisherige Erhebungen durch qualitative, leitfadengestützte Interviews erzeugen regelmäßig Enttäuschungen, da die Selbsterwartungen häufig höher angesiedelt sind als es die Wirklichkeit zeigt.

Die unsichtbare Barriere zu überwinden, ist ein langer und ausdauernde Weg. Es lohnt sich dennoch sich auf den Weg zu machen, denn das was neu entsteht ist nachhaltig.



Eine historische Einordnung in Anlehnung an die Bradley-Kurve.

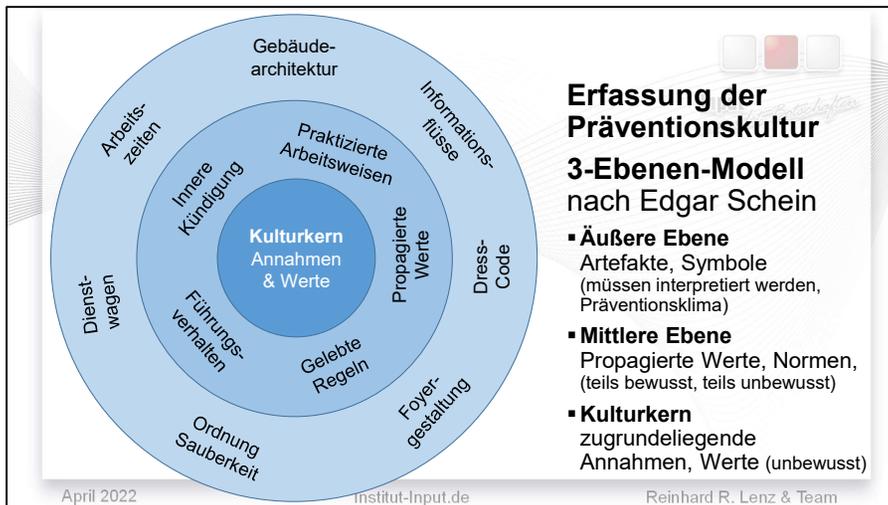
Die proaktive Phase wurde noch mal differenziert. Der Arbeitsschutz hat die Tradition ein einziges Verhaltensmuster als das einzig richtige zu definieren. Eine Öffnung zu mehr Eigenverantwortung ergibt sich, wenn nicht mehr nur „Einzigartig“ gedacht wird, sondern Verhaltenskorridore definiert werden. Das geht nicht immer und das geht nicht alles sofort. Aber immer dann, wenn es geht, kann der Gedanke zugelassen werden.

Bei zunehmender Differenzierung wird eine Kontrolle und Überwachung komplexer. Art der Tätigkeit, Handlungskompetenz oder räumliche Abgrenzungen lassen sich auf 100 m Entfernung nicht mehr mit einfachen >PSA ja/nein< überwachen.

Wenn Führungsstile und Führungskompetenzen entsprechend dieser Veränderungen angepasst werden, ist ein weiterer Schub zu erwarten. Über Generationen eingeübte Denk- und Handlungsweisen zu verändern wird etwas länger dauern. Aber den Gedanken zuzulassen und eine Erweiterung der Spielräume zu überprüfen, damit kann

begonnen werden. Wenn es in kleinen Schritten gelingt, von einer reaktiven Handlungsweise in eine proaktive Zukunft zu gelangen, liegt darin auch eine Form gesteigerter Wertschätzung.

Die relevanten Entscheidungsträger eines Unternehmens müssen entscheiden, an welcher Stelle der Entwicklung sich das Unternehmen befindet. Ist die Phase „Regeln“ (Kontrolle, Überwachung, Disziplin) noch nicht ausgereizt, kann weiter daran gearbeitet werden. Ist allerdings bereits die flache Ebene erreicht, kann ein weiterer Schub nur durch neue Strategien ausgelöst werden.



Der Wissenschaftler Edgar Schein hat wesentlich zur Kultur in Unternehmen geforscht. Das 3-Ebenen-Modell (1993) wird nach wie vor zur Beschreibung herangezogen.

Ziele und Visionen eines Kulturprozesses können nur ausgerufen werden, wenn zu Beginn ein Ist-Zustand erfasst wird. Erhebungsmethoden und Fragebögen, die den Anspruch haben, die Unternehmenskultur zu messen, können nur einige Artefakte, öffentlich bekundete Werte und eventuell noch eine oder zwei grundlegende Annahmen erheben. Die unausgesprochenen kollektiven Grundannahmen, können mit Fragebögen kaum erfasst werden. (Schein, 2010:69), schreibt Schein in seinem ‚Corporate Culture Survival Guide‘.

In der Literatur wird zwischen der Erfassung der „Sicherheitskultur“ und der eines „Sicherheitsklimas“ unterschieden. Das Sicherheitsklima bezieht sich auf direkt beobachtbare Phänomene, Einstellungen und Werte. Die tatsächlich gelebte Sicherheitskultur und der Kulturkern sind eher mit strukturierten, leitfadengeführten,

qualifizierten Interviews herauszuarbeiten. Wichtig ist in jedem Fall eine Methodenvielfalt aus Sicherheitsaudits, Fragebögen, leitfadensbasierte qualitative Interviews, Beobachtung, Dokumentenanalysen usw

Um Kultur zu erfassen ist das Drei-Ebenen-Modell von Schein weit verbreitet und akzeptiert. In der obersten Ebene sind Artefakte angeordnet. Es handelt sich um Eigenschaften eines Unternehmens, die nach außen sichtbar sind, die Lage und/oder die Architektur der Zentrale, die Art und Weise, wie die Unternehmenspolitik im Internet präsentiert wird, welche Dienstwagen im Unternehmen gefahren werden, wie die Mitarbeiter in den Verwaltungen und den operativen Standorten gekleidet sind, wie der Umgang untereinander gepflegt wird, welche Arbeitsverfahren Anwendung finden usw.. Aus den Artefakten heraus kann allerdings nicht unbedingt der Schluss gezogen werden, dass ein Unternehmen, in dem es sehr förmlich zugeht, eine völlig andere Kultur hat als ein Unternehmen, in dem es eher familiär zugeht. Artefakte bedürfen allerdings einer Interpretation.

Bei der Ebene 2 spricht Schein von „Expoused Beliefs and Values“ (Schein, 2004:26). In der deutschen Übersetzung von 2010 zum ‚The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide‘ wird diese Ebene als „Öffentlich propagierbare Werte“ (Schein/Fatzer, 2010:31) definiert. Allerdings spiegeln propagierbare Werte nicht unbedingt die gelebten Werte wider. Ein Unternehmen in einer Hoch-Risiko-Branche, das mit hohen Sicherheitsstandards und mit entsprechenden Zertifikaten wirbt, kann in der gelebten Praxis anders aussehen. Die Prozesse werden nur für eine Zertifizierung dargestellt, im täglichen Leben werden die althergebrachten (unsicheren) Wege beschritten.

Den Kulturkern der Sicherheits- und Gesundheitskultur einer Organisation (dritte Ebene) macht ein Muster von sicherheits- und gesundheitsbezogenen Grundannahmen und Werten aus. Diese Überzeugungen haben sich im Laufe der Zeit im Umgang mit Fragen der Sicherheit und Gesundheit in der Organisation als bedeutsam erwiesen. Sie werden von der Mehrheit der Organisationsmitglieder geteilt und als nicht zu hinterfragende, teilweise unbewusste Selbstverständlichkeiten angesehen.“ Die erste und zweite Ebene kann erst interpretiert werden, wenn der Kulturkern verstanden worden ist.



Vertrauenskultur

Das Krokodil frisst den Vogel nicht, denn er säubert dem Krokodil die Zähne.

Der Krokodilwächter verhindert „Zahnschmerzen“.

Diese lockerste Form einer Symbiose heißt in der Ökologie Protokooperation,

Die Beziehung zwischen Individuen unterschiedlicher Arten ist eine Win-Win-Situation, wenn beide Kooperationspartner einen Nutzen aus der Beziehung ziehen.

Eine „Kooperation“ ist in diesem Fall nicht zwingend, denn beide sind auch ohne Protokooperation überlebensfähig.