

**Nr. 0068**

Stand 07/2019

**FI**

Fach-Information

# Unternehmenskultur – Wirkfaktoren und Bewertungskriterien

Hintergründe und Praxisbeispiele zur Kampagne eins ist sicher: kommitmensch kompakt

## Was ist eine Kultur?

Schon die EG-Arbeitsschutz-Rahmenrichtlinie 89/391/EWG (Grundlage des ArbSchG von 1996) legt eine Kultur der Sicherheit und Gesundheit als übergeordnetes Ziel nahe.

In der Richtlinie wird festgehalten, dass die Verbesserung von Sicherheit, Arbeitshygiene und Gesundheitsschutz der Beschäftigten am Arbeitsplatz eine Zielsetzung ist, die keinen wirtschaftlichen Überlegungen untergeordnet werden darf.

Wissenschaftlich besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass sich innerhalb einer Menschengruppe (mit gemeinsamen Zielen und/oder Grenzen) zwangsläufig etwas herausbildet, das Verhaltensweisen, Gefühle und Denkmuster bestimmt: eine Kultur. Das geschieht auch ohne einen ständigen persönlichen Kontakt untereinander. Ein Gruppenverständnis ist ausreichend. Kultur kann auch als Gemeinschaft an Erfahrungen, Erinnerungen und Kommunikationserlebnissen beschrieben werden. Sie ist relativ zeitstabil und kann nur durch ein sehr starkes äußeres Ereignis schnell verändert werden. Kleine, aber stetige Änderungen im System verändern eine Kultur auch, allerdings nur langsam.

Die Unternehmenskultur bestimmt folgerichtig auch den Umgang mit Fragen der Sicherheit und Gesundheit.

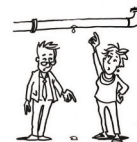
## Woran kann ich erkennen, welche Kultur in meinem Unternehmen herrscht?

Aufgrund einer ausführlichen Auswertung der aktuellen Forschungsergebnisse (<https://www.kommitmensch.de/toolbox/broschueren/> → Fachkonzept und Review) empfehlen die Unfallversicherungsträger, sich an dem so genannten 5-Stufen-Modell der DGUV zu orientieren. Auf jeder Stufe ist zu bedenken, dass es unsichtbare Faktoren gibt, die bei der Planung von Maßnahmen berücksichtigt werden sollten, damit Programme zur Integration von Sicherheit und Gesundheit in die Arbeit als selbstverständliche Werte wirksam werden können.



### Wertschöpfend

Wir steigern unsere Leistungsfähigkeit



### Proaktiv

Wir suchen aufmerksam nach Frühwarnsignalen und Verbesserungsmöglichkeiten

„Die unsichtbare Barriere“ erfordert einen Perspektivwechsel

### Regelorientiert

Wir kontrollieren Risiken mit Regeln



### Reagierend

Wir werden aufmerksam, nachdem etwas passiert



### Gleichgültig

Wen interessiert's?  
Weiter so, solange es geht



Abbildung 1: 5-Stufen-Modell der Kampagne der UVT;  
[www.kommitmensch.de](http://www.kommitmensch.de)

### Wann ist eine Unternehmenskultur sicher und gesund?

Kulturelle Faktoren haben einen wichtigen Anteil am Erfolg (Zufriedenheit, Gewinn) eines Unternehmens. Der aktuelle Stand der Forschung und eine Vielzahl praktischer Beratungserfahrungen belegen: Erfolgreiche Unternehmen schaffen sichere und gesunde Arbeitsbedingungen und haben engagiertes Personal. Das zeigt sich an einer hohen Arbeitsfähigkeit, die gekennzeichnet ist durch geringes Verletzungsrisiko, ausgeprägtes Wohlbefinden und niedriges Stressempfinden. Phänomene einer solchen Kultur sind:

- Vorgesetzte sind Verhaltensvorbilder und nehmen selbstverständlich an Unterweisungen/Trainings teil oder leiten sie.
- Beschäftigte fühlen sich bei der Arbeit sicher (nicht gesundheitsgefährdet).
- Beschäftigte und Führungskräfte vertrauen sich gegenseitig.
- Offene und ausführliche Kommunikation in Verbindung mit regelmäßigen Verhaltensrückmeldungen (positiv und negativ) wird gefördert und gefordert.
- Das Konzept der transformativen<sup>1</sup> Führung wird bevorzugt.
- Eine sichere Arbeits(platz)organisation wird genutzt, um sicheres Verhalten konsequent einzufordern.
- Die Einhaltung der Sicherheitsregeln ist ein ungeschriebenes Gesetz.
- Im Umgang mit der Analyse von Unfällen/Vorfällen wird Wert auf Gerechtigkeit und Lessons Learned gelegt (Stichwort: Schuld).
- Beschäftigte sind im positiven Sinne eine „zu pflegende Investition“.
- Die Verantwortung für den Arbeitsprozess (inkl. Sicherheit) liegt vollständig bei der zuständigen Organisationseinheit.
- Kompetenzen, Aufgaben, Ziele und Grenzen sind klar kommuniziert und geregelt.
- Es wird regelmäßig übergreifend gearbeitet/experimentiert (Stichworte: Tellerrand und Schnittstellenverständnis).
- Das Bemühen um eine salutogene<sup>2</sup> Organisationsgestaltung (Handhabbarkeit, Verstehbarkeit, Bedeutsamkeit der Tätigkeiten) wird in Entscheidungsprozessen sichtbar.
- Die Führungskräfte bemühen sich, authentisch und ehrlich zu sein.
- Soziale Unterstützung wird erlebt (auch an der Schnittstelle zum Privatleben).
- Wissen und Handeln in Bezug auf Sicherheit und Gesundheit werden verbreitet.
- Es findet eine tatsächliche zweiseitige Kommunikation (Austausch) über Sicherheit und Gesundheit statt.
- Die sozialen Ungleichheiten im Unternehmen sind moderat (Stichworte: Gehaltsspanne zwischen Beschäftigten

und Geschäftsführung oder schwankende Stringenz der Regelanwendung je nach Hierarchieebene)

- Ein ausgeprägtes Wir-Gefühl bestimmt die Arbeit.
- Sozial kompetente Umgangsformen (lösungsorientiert, freundlich, nicht nachtragend) sind im Unternehmen die Regel.
- Sicherheit und Gesundheit konkurrieren (z. B. in Zielvereinbarungen) nicht (!) mit Wirtschaftlichkeit.
- Es ist eine hohe Übereinstimmung zwischen formuliertem Anspruch und sichtbarem Verhalten (Sorgfalt im Zusammenhang mit Regelungen zur Sicherheit und Gesundheit) zu erkennen.

Praktische Beispiele aus Unternehmen finden Sie unter [www.eins-ist-sicher.de](http://www.eins-ist-sicher.de).

### Wie können bisherige Aktionen/Projekte/Maßnahmen im Unternehmen bewertet werden?

Die folgenden Fragen können Ihnen helfen, zu prüfen, ob Ihr Vorgehen nachhaltig positive Veränderungen herbeiführen wird.

**Welche aktuell laufenden Aktivitäten zählen auf die Verbesserung der Unternehmenskultur in Bezug auf die Sicherheit und Gesundheit ein? Gibt es eine Person in der Nähe der Geschäftsführung, die einen übergreifenden Überblick über die Aktivitäten (Probleme, Hemmnisse, Behinderungen) hat, um bei Bedarf schnell Entscheidungen herbeiführen zu können?**

*Erlebnis aus der Beratungspraxis: Häufig kommt es vor, dass der Personalbereich und die Arbeitssicherheit unabhängig voneinander gute Aktionen ins Leben rufen... Beispiel: Bereiche oder Abteilungen werden mit Aktivitäten zum Arbeitsschutz überfrachtet, die Wirksamkeit verpufft, weil sich Projekt um Projekt aneinander reiht. Andere Bereiche aber bleiben links liegen und es entwickeln sich neue Probleme.*

**Ist erkennbar, dass mit den Aktivitäten tatsächlich ein gemeinsames Ziel verfolgt wird?**

*Erlebnis aus der Beratungspraxis: Viele Unternehmen haben separate Gesundheits-, Sicherheits- und Sozial- oder Verhaltensziele und verfügen dann noch über einzelne Abteilungs- oder Bereichsziele... Da kann es vorkommen, dass sich Aktionen zur Zielerreichung konterkarieren. Beispiel: Arbeitsenergie auffüllen: „Iss´ nen Apfel bei der Arbeit“ gleichzeitig mit der Aktion Risiko: Gefahrstoff trifft auf Pausenbrot am Arbeitsplatz*

1 Transformationale Führungskräfte versuchen Vorbilder zu sein und zu motivieren durch Visionen, die den gemeinsamen Weg zur Zielerreichung aufzeigen und die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden unterstützen. Bass, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

2 Aaron Antonovsky: Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. dgvt-Verlag, Tübingen 1997

**Werden Erfolge systematisch gemessen und vor allem als betriebsinterne Geschichten kommuniziert (Storytelling-Ansatz)? Werden dabei auch Messgrößen herangezogen, die erst auf den zweiten Blick ins Auge fallen?**

*Erlebnis aus der Beratungspraxis: Die Aktion „Sichere Arbeitsmittel“ führte zu Neuinvestitionen und einer deutlichen Senkung der Schnittverletzungen beim Entgraten und Schneiden (Hauptmessgröße). Zusätzlich konnte die SiFa beobachten, dass die Beschäftigten sorgsamer mit den neuen Werkzeugen (und den Sicherheitseinrichtungen) umgehen und dadurch weniger Verschleiß auftritt. Sie konnte als Nebeneffekt dadurch eine Ersparnis pro Werkzeug errechnen, durch die die Investitionssumme nach einem Jahr amortisiert war – ganz zu schweigen von der Motivationssteigerung durch die wahrgenommene Wertschätzung der Arbeit.*

**Ist gewährleistet, dass nach gesundem Menschenverstand ersichtliche Fehlinvestitionen vermieden werden?**

*Erlebnis aus der Beratungspraxis: Führungskräften wird in kostspieligen Seminaren beigebracht, dass sie Verhaltensvorbilder sein sollen und Sicherheit immer Vorrang hat; zurück im Betriebsalltag interessiert sich jedoch niemand mehr dafür, solange die Zahlen stimmen. // Hohe Investitionen in BBS<sup>3</sup>-Trainings und -Seminare, verbunden mit keinerlei Investitionen in sichere Arbeitsmittel, Maschinen oder saubere Pausenräume.*

**Werden vorhandene Strukturen und Entscheidungswege effektiv genutzt?**

*Erlebnis aus der Beratungspraxis: Kulturveränderung als neues Programm mit aufwändigen Workshops einzuführen ist weniger effizient, als in vorhandenen KVP-Workshops, ASA-Sitzungen, Teambesprechungen kleine, aber stetige Kultursignale zu setzen. Es ist nicht sinnvoll, das Rad täglich neu zu erfinden, denn neben einem umwälzenden Unwetter können auch viele kleine neue Pflanzen und eine Bewässerung aus einer Wüste einen Wald werden lassen.*

**Aktivitäten und Maßnahmen zielen immer auf mehrere (!) Bereiche ab: Führung, Kommunikation, Beteiligung, Organisationsverbesserung, Betriebsklima und/oder den Umgang mit Fehlern.**

*Erlebnis aus der Beratungspraxis: Die Wiedereinführung so genannter gegenseitiger Sicherheits-Überkreuzbegehungen (die Beschäftigten bestärken sich untereinander im sicheren Verhalten) führte zu einer schnelleren Kommunikation → führte zu aktiver Beteiligung der Beschäftigten → zwang die Führung*

*Sicherheitsthemen anzugehen (da einige immer wieder aufkamen – unabhängig von Einzelmeinungen einzelner Personen – z. B. ungeeignetes Werkzeug) → veränderte die sicherheitstechnischen Einrichtungen und die Arbeitsorganisation durch den Abbau der täglichen Ärgernisse → sparte Zeit und Geld und motivierte die Beschäftigten, sich sicherheitsgerecht zu verhalten.*

**Werden die Grundregeln erfolgreicher Veränderung bei jeder Aktivität berücksichtigt?**

**Die Grundregeln sind neben der Kommunikation von Erfolgserlebnissen (1):**

**(2) Das „Warum“ kommunizieren und mit der Führung abstimmen.**

**(3) Im „Hier und Jetzt“ sein, also aktuelle Fragestellungen und Themen einbinden.**

**(4) Kein Alleinkämpfertum, also Menschen suchen und finden, die unterstützen und mitmachen.**

**(5) Das Vergangene würdigen, auch bei den Menschen, die sich verändern sollen.**

*Erlebnis aus der Beratungspraxis: Die Gefährdungsbeurteilung ist sehr fachmännisch ausgearbeitet und im Managementhandbuch abgelegt, aber niemand in den Betrieben kennt die Inhalte oder nutzt sie gar im Arbeitsalltag, aufgrund mangelnder Abstimmung und Kommunikation.*

**Werden gute Ideen im Arbeits- und Gesundheitsschutz vermarktet und belohnt?**

*Erlebnis aus der Beratungspraxis: Aus einem ergonomischen fahr- und klappbarem Arbeitstisch wurde ein neues Produkt für Kunden. Ein neues Werkzeug wird mit einem Sicherheitspreis mit Prämie ausgezeichnet.*