

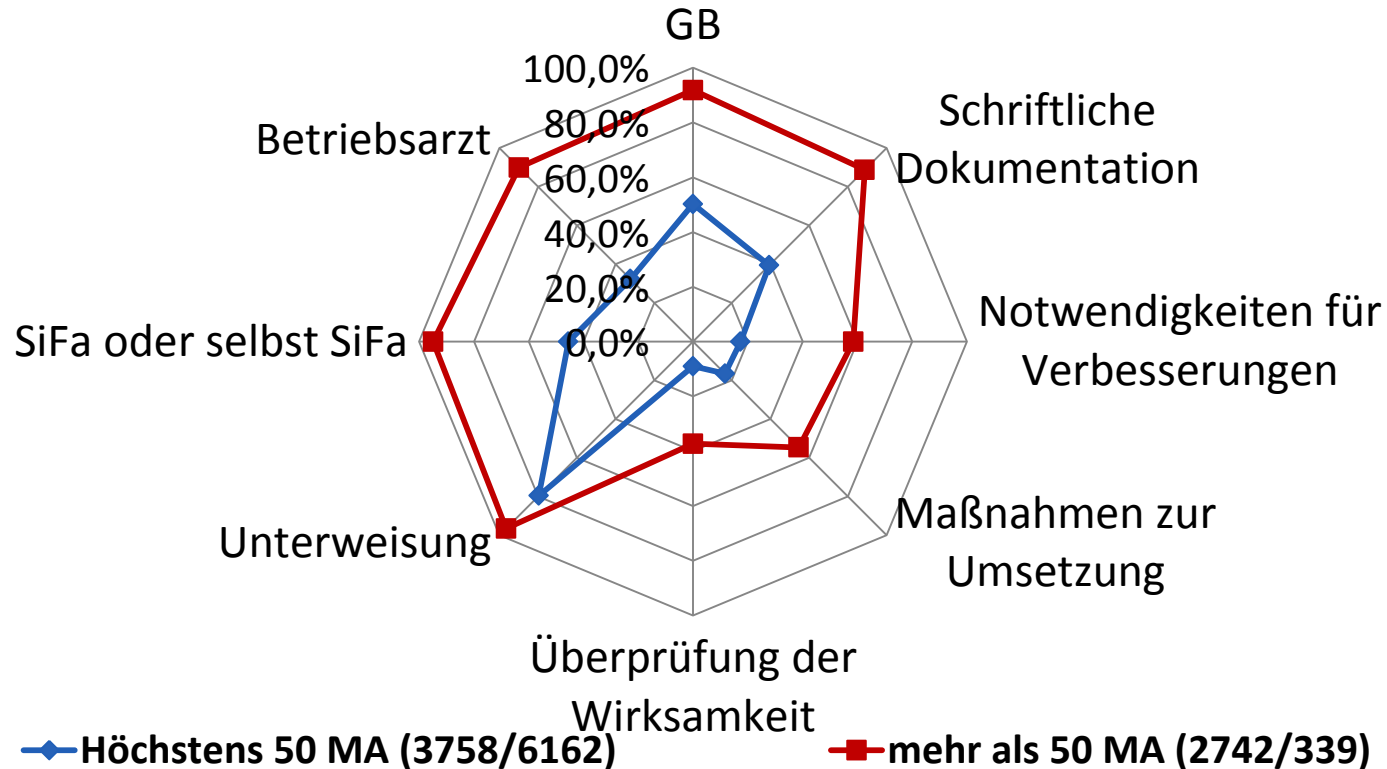


Bundesanstalt für Arbeitsschutz
und Arbeitsmedizin

Überblick

- 1. Woher das Interesse? – Statistik**
- 2. Forschungsfragen**
- 3. Typische betriebliche Präventionskulturen**
- 4. Mögliche Ansprache-Konzepte**

Woher das Interesse? – Statistik



Forschungsfragen?

- **Was** führt dazu, dass Betriebe im Arbeitsschutz aktiv(er) werden?
- **Wie** werden sie aktiv / auf welche Aspekte legen sie Wert?
- **Welche** betrieblichen Orientierungen bestimmen die Kommunikation über und die Ausgestaltung von Sicherheit und Gesundheit?



Die Antworten liegen vor allem bei den Führungskräften

„In der Kultur schlägt sich
alles nieder, **was eine
Organisation in ihrer
Geschichte gelernt hat.**“

„Organisations-
kulturen werden **von
Führungskräften geschaffen**
und das ist eine der
entscheidenden Funktionen
von Führung (...). **Führung
und Kultur sind zwei Seiten
einer Medaille.**“



Edgar Schein

Schein, Ed (2010):
Organizational Culture and Leadership

Mixed Methods Design: (Gruppen)Interviews und Umfrage

Zielgruppen: „Verantwortliche + Zuständige“

= Inhaber oder Geschäftsführer + AS-Experten, Betriebsräte

- **Qualitative Forschung: Interviews**

N = 50 problemzentrierte Interviews vor Ort in der Firma, **darunter:**

28 Gruppen-Interviews in Betrieben ab 50 Beschäftigte

+ 22 Einzel-Interviews mit Inhabern von Betrieben bis 49 Beschäftigte

- **Identifizierung von Orientierungsmustern**

durch Dokumentarische Methode (Bohnsack) und Grounded Theory

- **Quantitative Forschung: Umfrage**

N = 375 Computer Assisted Interviews (CATI)

Deskriptive Statistik und Validierung durch Faktoranalyse

Drei Orientierungsdimensionen...

- **Strategie, mit Gefährdungen umzugehen:**
 - A) permanenter Lern- und Verbesserungsprozess,
 - B) Aufgreifen von Ansatzpunkten ODER
 - C) Vertrauen auf die eigene Eignung / Eignung der MA?
- **Interaktionsfokus :**
 - A) Interaktion mit Beschäftigten ODER
 - B) Interaktion mit Gesetz / Aufsicht?
- **Arbeitsschutz-Verständnis:** Sicherheit und Gesundheit als...
 - A) eine Frage des Verhaltens,
 - B) eine Frage der Technik ODER
 - C) ein umfassendes Aufgabenfeld?



Typ 1 „Eigene Kultur“

- Anspruchsvolle Unternehmenspolitik zu Sicherheit und Gesundheit wie beispielsweise “Vision Zero”
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) – Stillstand wird als Rückschritt gesehen
- Vorschriften und Regelwerk wird als Mindeststandard begriffen
- Werte im Bereich Sicherheit und Gesundheit werden von allen Management- Ebenen kommuniziert (auch CEO-Ebene)
- Den Beschäftigten werden Identifikationsangebote gemacht
- Auch sehr seltene Gefährdungen und Beinahe-Unfälle adressiert

Typ 2: „Priorität Technik“

- Ansatzpunkte aus dem Bereich Maschinensicherheit und PSA
- Einhaltung gesetzlicher Vorgaben steht im Vordergrund (Interaktionsfokus: externe Adaption)
- Von Beschäftigten wird nur erwartet, PSA zu tragen und Gefahrenstellen zu melden
- Beschäftigte werden nicht aufgefordert mitzudiskutieren, welche Sicherheitstechnik erforderlich wäre und wie Arbeitsprozesse sicherer gemacht werden könnten (nur basale Partizipationsmöglichkeiten)
- Gefährdungen mit nicht-technischer Ursache gelten als schwierig und die Beschäftigung mit ihnen als “nice to have” (= nicht notwendig)

Typ 3: „Kennzahlen“

- Ein Residuum an Unfällen gilt als unvermeidbar
- In jedem Management-Bereich werden Kennzahlen kontrolliert – so auch für Sicherheit und Gesundheit
- Verfahrensanweisungen und Audits dienen als Verbesserungsinstrument
- Zu den Zielen der Verfahrensanweisungen gehören auch gesetzliche Regelungen (Interaktionsfokus: externe Adaption)
- Direkte Kommunikation mit Beschäftigten eher unterentwickelt
- Arbeitsschutz gilt als technische Aufgabe und Aufgabe systematischer Organisation

Typ 4: „Mensch im Zentrum“

- Beschäftigte gelten als wertvollste Ressource des Unternehmens
- Arbeitsschutz als Etablierung von Verhaltensstandards
- Partizipation / Eigeninitiative der Beschäftigten gilt als „Königsweg“ zu Sicherheit und Gesundheit sowie ungestörtem Workflow
- Viele Gesprächsanlässe zu Sicherheit und Gesundheit („Betriebsversammlung als permanentes Bewusstseinsinstrument“)
- Offenheit auch für ungewöhnliche Ansätze (Beispiel: Arbeitsplatz-Beurteilung durch Physiotherapeutin); Vorschriften nachrangig
- Zum Teil weniger häufige Erneuerung technischer Arbeitsumgebung (Verhalten soll Gefährdungen durch veraltete Maschinen ausgleichen)

Typ 5 „Selbstbezug“ – Bastler (Bricoleure)

- Vertrauen fast ausschließlich auf sich selbst, die eigene Erfahrung und Urteilskraft
- Die meisten Gefährdungen werden als nur theoretisch gesehen (Abwesenheit von Unfällen im Arbeitsalltag)
- Persönliche Eignung / Eignung der Beschäftigten genügt als Strategie, um Gefährdungen zu begegnen
- Flache Hierarchien und gutes Betriebsklima am wichtigsten (Interaktionsfokus: interne Integration)
- Als externe Akteure im AS kennen Betriebe dieses Typs nur Sifas oder Kammern und Verbände (oft als “Aliens” betrachtet)
- Prävention heißt nahezu ausschließlich, in die eigene Fitness bzw. in Fitness oder Qualifikation der Beschäftigten zu investieren

Typologie vorherrschender Präventionskulturen

„Gefährdungs-Rahmung“(*) Interaktions- fokus	Permanentes Lernen und Verbessern (A)	Ansatzpunkte aufgreifen (B)	Auf Eignung / Befähigung bauen (C)
auf interner Integration (mit Beschäftigten)	Typ 1: [>250 MA] Eigene Kultur 4	Typ 4: Mensch im Zentrum 8	Type 5: [<50 MA] Selbstbezug 12
auf externer Adaption an relevante „Umwelt“ (Aufsicht / Vorschriften)		Typ 3: Kennzahlen 6 Typ 2: Priorität Technik 20	

(*) „Gefährdungs-Rahmung“ = Strategie der Führung, Gefährdungen zu begegnen.

Ansprache-Konzepte nach Orientierungstyp?

- **Betonen, was bisher vernachlässigt wurde**
technische Sichtweisen im Falle des Typs „Mensch im Zentrum“;
organisatorische und psychosoziale Gefährdungen bei den Typen
„Kennzahlen“ und „Priorität Technik“
- **Anschlussfähigkeit zu bereits existierenden Orientierungen herstellen durch...**
Anerkennung / Würdigung der bisherigen Herangehensweise,
um im 2. Schritt den Blick zu weiten...

These: *Die Umsetzung von AS-Anforderungen korreliert stärker mit Präventionskultur als mit der Gefährdungslage.*

Ansprache-Konzepte für verschiedene Betriebstypen?

- **„Kennzahlen-Betrieb“**: Bei der Organisation des Arbeitsschutzes als Management System scheint alles getan zu sein. Dennoch bleibt ein „Bodensatz“ an Unfällen, die offenbar nicht vermieden werden können. Es herrscht Ratlosigkeit bei der Führung, was zu tun ist...
=> Kulturstandards kommunizieren und den Beschäftigten Identifikationsangebote machen (Identitäts-Politik)
- **„Bastler-Betrieb“**: Ein Kleinstunternehmer versteht seine Rolle als Arbeitgeber nur im Sinne „primus inter pares“
=> Ausgangspunkt für eine neue, erweiterte Definition von Verantwortung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dortmund



Berlin



Kontakt:
schmitt.britta@baua.bund.de

Chemnitz



Dresden