

Das Stufenmodell der Präventionskultur

Jeder Betrieb hat seine eigenen Werte, Normen und Verhaltensweisen. Dementsprechend ist auch die Präventionskultur, also der Umgang mit Sicherheit und Gesundheit im Betrieb, unterschiedlich ausgeprägt. Diese lässt sich jedoch in typischen Verhaltens- und Denkmustern beschreiben. Das Stufenmodell der Präventionskultur ist eine schematische Darstellung, in der fünf unterschiedliche Ausprägungen beschrieben werden. Mit jeder Stufe steigt der „Reifegrad“ der Präventionskultur.

Die fünf Stufen im Überblick:



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



Stufe 1: Gleichgültig: Sicherheit und Gesundheit spielen nur eine Rolle im Betrieb, wenn es darum geht (straf-)rechtlichen oder wirtschaftlichen Schaden abzuwenden. Vorfälle werden unter den Teppich gekehrt. Die Ursache für Unfälle oder Erkrankungen wird ausschließlich beim einzelnen Beschäftigten gesehen. Beschäftigte, die Sicherheit und Gesundheit thematisieren, werden belächelt. Die betriebliche Praxis weicht von den formal festgelegten Regeln ab.

Stufe 2: Reagierend: Maßnahmen für sichere und gesunde Arbeitsbedingungen werden im Betrieb erst umgesetzt, nachdem etwas passiert ist, beispielsweise nach einem Unfall oder bei einem auffällig hohen Krankenstand. Es werden einfache, eher kurzfristig gedachte Maßnahmen ergriffen, die jedoch in der Regel nicht an der Wurzel des Problems ansetzen. Zudem ist das Reagieren auf Vorfälle oft von Schuldzuweisungen geprägt. Eine systematische Analyse unter Beteiligung der Beschäftigten bleibt aus.

Stufe 3: Regelorientiert: Sicherheit und Gesundheit haben im Betrieb einen hohen Stellenwert. Es herrscht die Meinung, dass Sicherheit und Gesundheit vor allem durch strikte Regeln und Kontrollen zu erreichen sind. Daher werden bekannte Risiken mit Regeln, festgelegten Prozessen und (Management-)Systemen kontrolliert (Fokus auf Risikovermeidung), wobei die Beschäftigten üblicherweise nicht beteiligt werden. Im Lauf der Zeit wird der Kontroll- und Regelaufwand immer größer, gleichzeitig wird der Sinn und Zweck der vielen Regeln immer weniger gesehen.

Stufe 4: Proaktiv: Verbindliche Regeln und Systeme werden im Unternehmen als wichtig erachtet, reichen jedoch nicht aus, um auf unerwartete Schwierigkeiten reagieren zu können. Daher versuchen Führungskräfte und Beschäftigte gemeinsam, auf den ersten Blick nicht erwartbare Risiken und Schwachstellen aufzuspüren, bevor es zu Unfällen, Erkrankungen oder Störungen der organisatorischen Abläufe kommt. Die Führungskräfte übernehmen Verantwortung bei der Umsetzung von Sicherheit und Gesundheit. Ein regelmäßiger Austausch ist allen Beteiligten wichtig. Frühzeitig wird von allen Seiten auf unerwartete Entwicklungen aufmerksam gemacht und geprüft, ob die aktuell festgelegten Regeln und Systeme noch angemessen sind.

Stufe 5: Wertschöpfend: Mit der Überzeugung, dass sich Investitionen in Sicherheit und Gesundheit lohnen und auf unterschiedliche Weise zur Wertschöpfung beitragen, wird kontinuierlich in die sichere und gesunde Weiterentwicklung der Arbeitsbedingungen investiert. Es herrscht die Überzeugung, dass gesunde Arbeitsbedingungen den Betrieb insgesamt leistungsfähiger machen und weiterbringen. Die Beschäftigten initiieren Veränderungen selbstorganisiert, wenn sie der Meinung sind, dass diese für eine gute Präventionskultur nötig sind.

Die unsichtbare Barriere – Perspektivwechsel: Von der Reaktion zur Antizipation

Die ersten drei Stufen stehen für einen mehr oder weniger passiven Umgang mit den Themen Sicherheit und Gesundheit, bei dem häufig erst reagiert wird, wenn es bereits Probleme oder entsprechende Regelungen in diesen Bereichen gibt. Gerade auf unbekannte Risiken oder Gesundheitsgefahren kann so nicht schnell genug reagiert werden. Unfälle, arbeitsbedingte Erkrankungen oder Berufskrankheiten, aber auch unmotivierte und unzufriedene Beschäftigte können die Folge sein. Zur Vermeidung negativer Folgen braucht es eine Änderung des Blickwinkels: Auf der Stufe 4 und 5 wird der Austausch über Unerwartetes gefördert. Das Ziel ist nicht mehr die Risikovermeidung wie auf den Stufen 1 bis 3, welche ein reaktives Verhaltensmuster verursacht. Vielmehr geht es darum, Organisationen als komplexe und grundsätzlich unberechenbare Systeme zu begreifen, wobei der Umgang mit dieser Komplexität und Unsicherheit organisiert wird. Dies führt zu Verhaltensweisen, die die organisationale Lern- und Anpassungsfähigkeit an sich ständig ändernde Gegebenheiten fördern. Erst dann werden Betriebe in vollem Umfang präventiv

tätig. Die Bereitschaft zur Veränderung dieses Blickwinkels ist also der erste Schritt, auf dem Weg eine unsichtbare Barriere zu überwinden – von reagierendem zu vorausschauendem Handeln.

Die Barriere überwinden

Wie sich die „unsichtbare Barriere“ überwinden lässt, ist für jedes Unternehmen eine individuelle Herausforderung. Zwar ist die Kultur eines Unternehmens ein „weiches“ Merkmal. Wer diese verändern möchte, braucht dafür jedoch „harte“ Maßnahmen, also beispielsweise Struktur- und Prozessänderungen.

Dabei kommt es jedoch darauf an, mit Augenmaß zu handeln und an den richtigen Stellschrauben zu drehen. Andernfalls könnte es beispielsweise in einem ausschließlich regelorientierten System (Ebene 3 des Stufenmodells) dazu kommen, dass sich irgendwann ein Gefühl der Überregulierung einstellt. Immer neue Regularien werden von außen herangetragen oder intern formuliert. Das kann zu einem Gefühl von Überforderung und Gängelung führen, sodass die Beschäftigten den Überblick verlieren. Sinn und Zweck all der Regeln werden nicht mehr verstanden. In der Folge werden im Prinzip sinnvolle Regeln ignoriert oder umgangen und die gelebte Alltagspraxis stimmt nicht mit den formalen Regeln überein.

Erste Bestandsaufnahme – die Kurz-Analyse-Präventionskultur (KAP)

Um zu vermeiden, dass gutgemeinte Vorhaben am Ende scheitern, ist zunächst eine Bestandsaufnahme notwendig. Erfahren Sie, wie es um Sicherheit und Gesundheit in Ihrem Betrieb bestellt ist! Mit unserer [Kurz-Analyse-Präventionskultur \(KAP\)](#) finden Sie schnell heraus, auf welcher Ebene des Stufenmodells Sie stehen und wo Sie gegebenenfalls Entwicklungspotenzial haben.

Die VBG bietet Ihnen viele weitere Unterstützungsangebote. Kontaktieren Sie uns unter kommmitmensch@vbg.de.