

Nr. 0071

Stand 02/2020

FI

Fach-Information

Resiliente Betriebe

Unternehmen mit Herz und Verstand sind erfolgreich und sicher – warum eigentlich?

Inhaltsverzeichnis

1. **Einleitung: Der Unterschied!**
2. **Typisierung: Unternehmenskulturen und Beschäftigtentypen**
3. **Denkanstöße für die nachhaltige Gestaltung einer Kultur der Prävention**

1. Einleitung: Der Unterschied!

Was unterscheidet die erfolgreichen Betriebe von den anderen? Sie zeichnen sich durch eine widerstands- und anpassungsfähige Unternehmenskultur aus. Sie setzen den Fokus auf das Handeln und verfolgen eine langfristig ausgerichtete sichere und gesunde Unternehmensstrategie.

Diese Betriebe bezeichnet man als resilient.¹

Der eher typische Weg: Einstellung und Verhalten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vornehmlich durch Unterweisungen, Leitbilder, Sanktionsandrohung und Zielvereinbarungen zu verändern steht in resilienten Unternehmen nicht mehr im Fokus: Nach dem Leitsatz – **„Sicherheit und Gesundheit geht uns alle an und beginnt bei meinem eigenen Verhalten.“** – beeinflussen Führungskräfte das Verhalten aller Beschäftigten durch ihr Tun.

Neue arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse² haben jedoch Widersprüche ergeben: Resiliente Unternehmen werden sehr unterschiedlich geführt und „beherbergen“ ganz verschiedene Unternehmenskulturen und Menschentypen.

Daher ist es im ersten Schritt sinnvoll, zu analysieren, wie Ihr Betrieb „tickt“, bevor Sie Veränderungen planen.

Beantworten Sie dazu die folgende Frage:

Wenn Sie sich für eine Haltung gegenüber dem Arbeitsschutz entscheiden müssten, welchen der folgenden „Glaubenssätze“ würden Sie Ihrem Betrieb zuordnen?

¹ Resilienz (lat.: resiliere: zurückspringen, abprallen) bedeutet „Widerstandskraft“, in der Psychologie die Fähigkeit, sich unbeschadet wiederaufzurichten – durch den Rückgriff auf eigene Ressourcen.

² vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – Forschungsbericht F2342 –

2. Typisierung: Unternehmenskulturen und Beschäftigentypen

Standards	<p>Man muss kontinuierlich besser und sicherer werden, um gut zu bleiben.</p> <p>Beschreibung der Unternehmenskultur: Viele agieren proaktiv³ oder sogar wertschöpfend, mit sehr geringen Unfall- und Verletzungszahlen, ohne Nachwuchsprobleme und mit der Fähigkeit, auf Veränderungen innovativ reagieren zu können. In Bezug auf rechtliche Vorgaben kann es problematisch werden, denn Gesetze sind für diesen Typus nicht das Maß der Dinge, sondern die Einstellung der Führung zu Sicherheit und Gesundheit.</p> <p>Beschäftigentyp: Menschen die Standards bevorzugen haben Emotionen und Impulse unter Kontrolle, Probleme werden aber offen angesprochen. Sie sind an Lösungen interessiert, können die größeren Zusammenhänge erfassen und analysieren. Der standardorientierte Beschäftigentyp betrachtet sich selbst als wirksam (kompetent und handlungssicher). Er ist realistisch, optimistisch, zielorientiert, ist in der Lage zuzuhören und stellt sich auf den Gesprächspartner oder die Gesprächspartnerin ein, um gemeinsam Lösungsvorschläge zu entwickeln. Er ist vorurteilsfrei. Führungskräfte und Netzwerke sind Vorbilder. Manchmal wird jedoch das Vorhandene („vermeintlich Alte“) zu leichtfertig von Grund auf verändert.</p>
Technik	<p>Maximal sichere Technikausstattung ist entscheidend.</p> <p>Beschreibung der Unternehmenskultur: Viele agieren regelorientiert oder sogar proaktiv, mit teilweise sehr geringen Unfall- und Verletzungszahlen. Es häufen sich jedoch vermeintlich verhaltensbedingte Unfälle und Verletzungen. Manchmal gibt es Schwierigkeiten, mit neuen noch unregelmäßigen Abläufen oder Verfahren sicher umzugehen. Vorschriften werden manchmal als zu viel empfunden und die Hilfen der Berufsgenossenschaft als zu unklar.</p> <p>Beschäftigentyp: Technikorientierte Menschen achten weniger auf die Stimmungen und das Bauchgefühl innerhalb der Belegschaft. Die Probleme werden zu sehr versachlicht. Der technikorientierte Typ ist an Lösungen interessiert, kann die größeren Zusammenhänge erfassen und analysieren. Er fühlt sich selbst wirksam, kann jedoch die weniger qualifizierten Menschen in seinem Umfeld häufig nicht ausreichend motivieren. Er ist realistisch, optimistisch, zielorientiert. Technische Lösungen haben für ihn Vorrang. Probleme entstehen, wenn die Lösungen zu teuer oder noch nicht entwickelt sind. Er neigt dazu andere, ebenso wirksame Maßnahmen, besonders organisatorische und kommunikative Maßnahmen, als nicht geeignet abzutun.</p>
Zahlen	<p>Die sichere Steuerung erfolgt nur über Kennzahlen.</p> <p>Beschreibung der Unternehmenskultur: Viele agieren regelorientiert, mit teilweise sehr geringen Unfall- und Verletzungszahlen, allerdings häufen sich in der Regel bestimmte Verletzungs- und Unfallarten oder Unfallorte. Beinahe-Unfälle werden erfasst, und Sicherheit und Gesundheit über Kennzahlen gesteuert. Kontrollen (auch durch die Behörden) werden als wichtig und notwendig angesehen. Es gibt Schwierigkeiten mit dem Verhalten und der Einstellung zum Arbeitsschutz, wenn niemand die Einhaltung kontrolliert. Diese Schwierigkeiten versucht man in der Regel durch neue Verfahrensanweisungen zu lösen (work as imagined), ohne die Beschäftigten nach den Gründen für Abweichungen von den bestehenden Verfahrensanweisungen (work as it is done) zu fragen.</p> <p>Beschäftigentyp: „Zahlenmenschen“ fühlen sich selbst reaktiv (nicht aktiv), können aber die größeren Zusammenhänge erfassen und durchdenken. Themen werden jedoch manchmal ohne Struktur und ergebnislos „ausanalysiert“. Probleme werden häufig zu sehr versachlicht. Emotionen erhalten zu wenig Raum, sodass sie sich manchmal plötzlich und unpassend entladen. Dieser Typ ist realistisch und zielorientiert, er neigt jedoch dazu, organisatorischen Lösungen (statt technischen) den Vorrang zu geben. Die Bereitschaft, sich auf „noch nicht fertig durchdachte“ Veränderungen einzulassen, ist oft eingeschränkt.</p>

³ im Sinn des Stufenmodells der aktuellen DGUV-Kampagne: www.kommmitmensch.de & BGHM FI 0068

Sorge	<p>Das Thema ist: sicheres und gesundheitsorientiertes Verhalten und das Hinweisen auf Verhaltensdefizite.</p> <p>Beschreibung der Unternehmenskultur: Sicherheit und Gesundheit empfindet dieser Typ eher als Bedrohung, trotzdem agiert er oft regelorientiert mit sehr geringen Unfallzahlen. Beratung nimmt er in Anspruch, weil es so im Gesetz steht. Er sichert sich auf diese Weise ab. Sicherheitsinvestitionen rein technischer Natur und Lösungen ohne Verantwortungszuweisung an die Beschäftigten fallen diesem Typ schwer.</p> <p>Beschäftigtentyp: Menschen, die Fehler vermeiden wollen, fühlen sich oft handlungsunsicher, können aber in der Regel die größeren Zusammenhänge erfassen und analysieren. Das Führungspersonal erwartet von den Beschäftigten, Gefährdungen zu erkennen und zu vermeiden. Er verlässt sich auf die Regelwerke und Vorschriften. Dieser Typ hinterfragt jedes Ereignis, denn es muss für alles immer eine Ursache im Bereich menschlichen Versagens geben.</p>
Kompetenz	<p>Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schützen sich selbst durch ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten.</p> <p>Beschreibung der Unternehmenskultur: Sicherheit und Gesundheit, und damit auch Unfall- und Verletzungszahlen, hängen stark von jeder einzelnen handelnden Person ab. Das kann wertschöpfend sein, jedoch auch schnell zu gleichgültigem Verhalten führen. Die Sicherheitskultur nimmt fast automatisch Schaden, wenn so geführte Unternehmen zu schnell wachsen: Dann kann die Kontrolle über die sichere und gesunde Arbeitsgestaltung schnell verloren gehen. Schwierigkeiten entstehen, wenn Führungskräfte in Bezug auf sicheres und gesundes Arbeiten keine Vorbilder sein wollen oder können.</p> <p>Beschäftigtentyp: Er ist ein Macher, der weiß, was sicher, was gesund und was behördliche Schikane ist. Das ist nicht immer richtig oder gesetzeskonform. Er kann manchmal die größeren Zusammenhänge nicht erfassen und Auswirkungen nicht vorhersehen. Unfälle und Verletzungen gehören für diesen Menschentyp zum Leben dazu. In vielen Fällen ist das jedoch eine Fehlannahme.</p>

Arbeitswissenschaftlich gesehen kommen natürlich in jedem Unternehmen alle 5 Typen vor. Allerdings gibt es sehr häufig eine dominierende Haltung – vor allem – innerhalb der Führungsebene. Ist der dominierende Typ erkannt worden, können die Themen Sicherheit und Gesundheit wesentlich wirkungsvoller angegangen werden: In **Schritt zwei** wollen wir Ihnen – arbeitswissenschaftlich fundierte – Denkanstöße geben (Nudging⁴), damit Sie Ihren eigenen Betrieb nachhaltig sicher und gesund gestalten können.

⁴ Nudging (Synonym für anregen, lenken, formen) ist eine verhaltensökonomische Methode, bei der versucht wird, das Verhalten von Menschen auf vorhersagbare Weise zu beeinflussen, ohne dabei jedoch auf Verbote, Gebote oder ökonomische Anreize zurückzugreifen.

3. Denkanstöße für die nachhaltige Gestaltung einer Kultur der Prävention

Standards	<p>Man muss kontinuierlich besser und sicherer werden, um gut zu bleiben.</p> <p>Frage: Womit oder durch wen können Elemente aus bereits gut funktionierenden Prozessen und Abläufen auf unsichere Prozesse und neue (noch unregelte) Abläufe übertragen werden?</p> <p>Wichtig: Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten haben Auswirkungen auf die Produktqualität, die Nachwuchssicherung und das Unternehmensimage. Vorschriften und Regeln haben keinen Selbstzweck, sie sollen menschliches Leid vermeiden.</p>
Technik	<p>Maximal sichere Technikausstattung ist entscheidend.</p> <p>Frage: Wie können wir mit technischen Grenzen oder noch nicht ausgereiften technischen Lösungen oder Innovationen sicher umgehen?</p> <p>Wichtig: Der Mensch ist ein Unsicherheitsfaktor. Unerlässlich sind also Vorbildfunktion, Qualifikation und die Beteiligung, damit das System dauerhaft sicher und stabil sein kann.</p>
Zahlen	<p>Die sichere Steuerung erfolgt nur über Kennzahlen.</p> <p>Frage: Wie hoch ist die Übereinstimmung zwischen IST Abläufen und SOLL Abläufen – „messen“ die vorhanden Kennzahlen wirklich Nützliches und Sinnvolles – sind sie in die Zukunft gerichtet? Sind sie mit den vor Ort tätigen Beschäftigten abgestimmt?</p> <p>Wichtig: Sichere, gesunde und rentable Arbeitsabläufe und Verhaltensweisen entstehen durch das Verhalten der Menschen, die zusammen arbeiten. Kenn- oder Zielzahlen können nur auf bestimmte Situationen aufmerksam machen, verändern jedoch nichts.</p>
Sorge	<p>Das Thema ist: sicheres und gesundheitsorientiertes Verhalten und das Hinweisen auf Verhaltensdefizite.</p> <p>Frage: Wo herrschen unsichere technische oder organisatorische Bedingungen die – personenunabhängig – Fehler und gefährliches Verhalten provozieren? An welchen Stellen innerhalb der betrieblichen Abläufe können technisch sichere Bedingungen zur Verfügung gestellt werden, die auch dann greifen, wenn der Mensch unachtsam ist?</p> <p>Wichtig: Neue Ideen und Handlungssicherheit entstehen nur durch Vorbilder auf der Führungsebene und durch ausführliche Gespräche mit allen Menschen im Betrieb, mit dem Ziel, gemeinsam tragfähige Lösungen zu erarbeiten und sichtbare Erfolge zu feiern.</p>
Kompetenz	<p>Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen schützen sich selbst durch ihre eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten.</p> <p>Frage: Wie sollen die Menschen in Ihrer Nachbarschaft oder Kundinnen und Kunden die Arbeit in Ihrem Unternehmen und Ihre Belegschaft beurteilen? Als sicher sauber gesund und effektiv oder schnell, gefährlich, oberflächlich?</p> <p>Wichtig: Vertrauen ist gut, sich zu vergewissern hingegen schafft Sicherheit. Als Vorbild sollten Sie dafür sorgen, dass sicheres und gesundes Arbeiten tatsächlich und täglich im Vordergrund stehen.</p>

Wenn Sie diese Denkanstöße weiterdenken, trägt es dazu bei, dass Sie Ihr Unternehmen sicher und gesund in die „Zukunft 4.0“ führen, denn wir glauben: Organisationale Resilienz⁵ ist trainierbar.

⁵ Ziel der Resilienzförderung ist es, dass Menschen und Organisationen Herausforderungen und Krisen bewältigen und sie als Anstoß für Entwicklung und Innovation nutzen, ohne - langfristig betrachtet - Schaden zu nehmen.

Konkrete Beispiele und Verhaltenstipps finden Sie in den folgenden Fachinformationen, Veröffentlichungen und Seminarangeboten:

[BGHM FI 0069 behavior based safety - Verhalten steuern](#)

[BGHM FI 0068 Unternehmenskultur sicher und gesund gestalten](#)

[FBGIB-002 Veränderungen gesund und sicher managen](#)

[DGUV-Information 206-025 kleine Unternehmen mit Haltung sicher managen](#)

[BGHM-Broschüre: Beispiele guter Kulturgestaltung in Kleinbetrieben](#)

[BGHM-Seminare: GENF10; GESB10; FKFH10; FKFH51](#)

[eins-ist-sicher-Broschüre: Kultur der Prävention lohnt sich für Verantwortliche](#)

[BAuA-Forschungsbericht F2342 Kulturtypen](#)