



Rüdiger Trimpop, Jana Kampe, Moritz Bald,
Iris Seliger, Georg Effenberger (Hrsg.)

Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit

**Voneinander lernen und miteinander
die Zukunft gestalten!**

20. Workshop 2018

Rainer Oberkötter, Jasmin Brands & Carolin Wolf
Wolf & Oberkötter Personal- und Organisationsentwicklung

Führung und Personalentwicklung als Präventionskultur: Beratungsansätze aus der Praxis

1. Einleitung

Gesunde, kompetente und motivierte Arbeitnehmende sind essentiell für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und der Innovationskraft eines Unternehmens (Kraus-Hoffmann, 2016). Insofern sind Erhalt und Förderung guter Arbeitsbedingungen, der Gesundheit und des Wohlbefindens der Beschäftigten auch Fragen der wirtschaftlichen Logik (ebd.). Ein breit getragener Konsens darüber, dass die Stärkung von Gesundheitsförderung und Prävention zur ökonomischen Stabilisierung unserer Gesellschaft und unseres Gesundheitswesens unverzichtbar ist, besteht auch in der öffentlichen Diskussion (Drexler, Letzel & Nesseler, 2016).

Dort, wo Menschen zusammenkommen, entsteht Kultur. Diese „etabliert sich bekanntlich nach innen, indem Gruppen über gruppendynamische Prozesse für sie gültige Bewältigungsstrategien als bindend anerkannt haben und leben und von neuen Mitgliedern eine Anpassung verlangen“ (Ludborzs, 2012, S. 39). Auf Unternehmen übertragen, werden die dort gebildeten Gewohnheiten und Regeln als *Unternehmenskultur* bezeichnet. Sowohl in der Forschung als auch in der betrieblichen Praxis wird darauf verwiesen, dass hierbei verschiedenen Teilkulturen eine zentrale Bedeutung zukommt (ebd.). Es hat sich beispielsweise die *Sicherheitskultur*¹ von einem „Newcomer“ hin zu einem weitgehend etablierten Konzept entwickelt, welche im Überwiegenden jedoch erst nachträglich zur Erklärung von Unfällen oder Ereignissen herangezogen wird (Fahlbruch & Schöbel, 2009). Da die jeweilige *Sicherheits- und Gesundheitskultur* in einem engen Zusammenhang mit dem Erfolg von Präventionsarbeit steht und diese in ihrer Praxis kontinuierlich Bezug auf die Wirkgröße „Kultur“ nimmt, trägt der Begriff *Präventionskultur* diesen Erkenntnissen Rechnung (vgl. Ludborzs, 2012).

2. Präventionskultur

Gemäß Elke (2016, S. 479) verdeutliche die explizite Setzung von Prävention als „neue“ Zielsetzung, dass ein präventiver Arbeitsschutz noch nicht in den Köpfen angekommen sei und im Alltag gelebt würde. Mittels des Begriffs *Präventionskultur* wird jedoch „Klarheit sowie eine Vision und Orientierung“ geschaffen, „wo es in-

¹ „Hauptannahme ist, dass ein ‚mehr‘ von Sicherheitskultur auch zu einem ‚mehr‘ an Sicherheit führt“ (Fahlbruch & Schöbel, 2009, S. 51).

haltlich hingehen soll“ (ebd., S. 477). Angestrebt wird die inhaltliche Ausrichtung einer *Sicherheits- und Gesundheitskultur*, die von einem durch Eigenverantwortung geprägten Menschenbild ausgeht und sich einer umfassenden, auf das Ganze gerichteten Sichtweise sowie eines integrativen, vorbeugenden Gestaltungsansatzes, der bei den Gefährdungen und Ressourcen ansetzt, bedient (ebd.).

Ebenso wie „Kultur“ im Allgemeinen oder *Unternehmenskultur* im Speziellen folgt auch Präventionskultur den Regeln von Dynamik und Veränderung. Die bloße Zielsetzung führt somit „nicht automatisch dazu, dass eine *Präventionskultur* gelebt und zentral für das Handeln im Alltag wird“ (ebd. S.479). Stattdessen ist weitgehend unklar, wie die Entwicklung einer von allen Akteuren geteilten *Präventionskultur* vorangetrieben und mittels welcher Maßnahmen diese gefördert, verbessert und nachhaltig implementiert werden kann (vgl. Elke, 2016; vgl. Fahlbruch & Schöbel, 2009). Führungskräfte, die einen wesentlichen Einfluss auf die Beschäftigten haben und somit auch deren Gesundheit und Wohlbefinden beeinflussen können, sollten daher, als Promotoren und Vorbilder, eine besondere Verantwortung übernehmen (vgl. Krauss-Hoffmann, 2016).

3. Führung, Personalentwicklung, Prävention

Ausgehend von dem Gedanken, dass die drei Elemente „Führung“, „Personalentwicklung“ und „Organisationsentwicklung“ essentiell für eine wirksame *Präventionskultur* sind und den bisherigen Ausführungen, liegt der Fokus dieses Beitrags auf den ersten zwei Elementen.

Führung lässt sich hierbei unterteilen: in die strukturelle Ebene, die Mitarbeiterführung und die Selbstführung. Demzufolge haben Führungskräfte drei verschiedene Zugangswege zu den Beschäftigten, um gesundheitsförderliche Effekte zu erzielen. Empirische Untersuchungen konnten belegen, dass mitarbeiter- und aufgabenorientierte Verhaltensweisen der Führungskräfte, Wohlbefinden und Gesundheit der Beschäftigten fördern (Göpfert et al., 2012). Eine Möglichkeit in diesem Zusammenhang ist das Schaffen von Arbeitsbedingungen, die es ermöglichen, den Arbeitsalltag effektiv zu bewältigen und zugleich das eigene Wohlbefinden zu schützen (ebd.). Hierfür müssen die Führungskräfte jedoch nicht nur bei der Entwicklung entsprechender Führungskompetenzen unterstützt und im Hinblick auf ihren gesundheitsbezogenen Einfluss sensibilisiert werden, sondern zunächst organisationale Bedingungen und Strukturen geschaffen werden, die entsprechendes Verhalten überhaupt ermöglichen (ebd.).

4. Praxisbeispiele

Unsere Schilderungen beziehen sich auf Erfahrungen, die wir seit 2001 mit und in Unternehmen machen. Unabhängig davon, ob es sich um KMUs oder Großkonzerne handelt, wird auch im Themenfeld der Präventionskultur mit einer Analyse der Verhältnisse vor Ort begonnen, um im weiteren Verlauf Strukturen zu schaffen, die gesundheitsförderliche Arbeit ermöglichen. Weiterhin ist es auf Ebene der Mitarbeiterführung zentral, Ressourcen und Belastungen zu erkennen, Sinn als zentrale Variable zu vermitteln sowie zu motivieren und Leistungsträger zu würdigen. Eng verbunden ist hiermit die Selbstführung, da das persönliche Verhalten der Führungskraft großen Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden ausübt. Es geht z. B. darum, wie Entscheidungen getroffen und reflektiert, wie Pausen eingeteilt und ob E-Mails an Wochenenden bearbeitet werden, sowie um den Umgang mit Fehlern und Arbeitsverdichtung.

Besonders bewährt haben sich folgende Formate: Einführung von Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM); Gefährdungsbeurteilungen „Psychische Belastung“, einschließlich der Ableitung passgenauer Interventionen mit den Prinzipien des Effectuation; Maßnahmen zum Themenkomplex „Gesund führen“ sowie *Workshops ohne Agenda*, aber mit dem Ziel der partizipativen Entwicklung von Verbesserungsideen. Zwar handelt es sich im Falle von BGM und Gefährdungsbeurteilungen in erster Linie um strukturelle Maßnahmen, dennoch ist deren Einfluss auf die anderen beiden Ebenen nicht zu unterschätzen. Direkt auf die Mitarbeiterführung und die Selbstführung zielen zumeist Workshops ab. Diese können in ihrer Form stark variieren und sind den jeweiligen Gegebenheiten im Unternehmen anzupassen.

Grundsätzlich und insbesondere bei der Überführung einer Gefährdungsbeurteilung in Interventionen, ist zu beachten, dass das sichtbare Erleben ein wesentlicher Hebel für Kulturveränderungen ist. Der Blick auf die Prinzipien des Effectuation ermöglicht es, kurzfristig in erlebbares Handeln zu kommen und ist demzufolge als „Game-Changer“ zu verstehen. Ungeachtet dessen ist zu berücksichtigen, dass die Wirkung von Interventionen nicht ohne weiteres Zutun andauert. Dies kann nur gelingen, wenn die Gesamtheit der Maßnahmen in eine *Präventionskultur*, die konsequent gefordert und gefördert wird sowie einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterliegt, überführt wird.

5. Fazit

Drexler, Letzel und Nessler (2016, S.23) betonen, dass der Prävention in einer „Arbeitswelt 4.0 [...] eine ganz herausragende Bedeutung zukommen“ muss. Dieser Einschätzung schließen wir uns an. Eine wirksame *Präventionskultur* lebt vom gelungenen Zusammenspiel aus Führung, Personal- und Organisationsentwicklung. Wobei ins-

besondere Austausch, Beteiligung und Commitment der Führung, als Erfolgsprinzipien verstanden werden können (vgl. Elke, 2016). Denn Führungskräfte übernehmen für die Beschäftigten eine Vorbildfunktion und verfügen² zudem über die notwendigen Freiheitsgrade und Gestaltungsspielräume, um gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen (vgl. Göpfert et al., 2012).

Solche Veränderungen sind jedoch fragil. Um ihren Bestand zu sichern, bedarf es der Umsetzung zielgenauer Interventionen und der Überführung in einen kontinuierlichen (Verbesserungs-)Prozess. Auch Kulturansätze gehen zumeist von einem Prozesscharakter aus und unterscheiden „mit hoher Sensibilität zwischen Schein und Sein“ (Ludborz, 2012, S. 40). Führung und Personalentwicklung als *Präventionskultur* zu nutzen, erscheint demzufolge notwendig, um beschlossene Standards/Regeln auch langfristig als verpflichtend zu empfinden und im Arbeitsalltag zu leben (vgl. Elke, 2016).

Literatur

- Athanassiou, G., Schreiber-Costa, S. & Sträter, O. (Hg) (2012): Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Sichere und gesunde Arbeit erfolgreich gestalten – Forschung und Umsetzung in die Praxis. 17. Workshop 2012. Kröning: Asanger Verlag.
- Göpfert, A.-L., Zimolong, B., Elke, G. & Gurt, J.: Die Führungskraft als Ressourcen-Manager – Einflusswege des Führungsverhaltens auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter. S. 123–126.
- Ludborz, B.: Sicherheits- und Gesundheitskultur – zur Umsetzung von Theorie in Praxis. S. 37–40
- Fahlbruch, B. & Schöbel, M. (2009): Vom „Newcomer“ zur Selbstverständlichkeit: Rück-, Ein- und Ausblicke zur Sicherheitskultur. In Ludborz, B. & Nold, H. (Hg.). Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit: Entwicklungen und Visionen 1980 – 2008 – 2020. Kröning: Asanger Verlag. S. 48 – 60.
- Wieland, R., Seiler, K. & Hammes, M. (Hg) (2016): Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Dialog statt Monolog. 19. Workshop 2016. Kröning: Asanger Verlag.
- Drexler, H., Letzel, S. & Nesseler, T. (2016). DGAUM: 14 Thesen zum Stand und zum Entwicklungsbedarf der betrieblichen Prävention und Gesundheitsförderung in Deutschland. S. 20 – 27.
- Elke, G. (2016). Grundlagen, Chancen und Herausforderungen einer Kultur der Prävention. S. 477–480.
- Krauss-Hoffmann, P. (2016). Die gesellschaftspolitische Dimension: Ansätze zur Förderung der Kulturentwicklung in Unternehmen. S. 481–484.

Rüdiger Trimpop, Jana Kampe, Moritz Bald, Iris Seliger, Georg Effenberger
(Hrsg.)
Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit
Voneinander lernen und miteinander die Zukunft gestalten!
20. Workshop 2018
2018, 832 Seiten, Hardcover, 49.50 €
ISBN 978-3-89334-633-2

²Nach Schaffung entsprechender Bedingungen und Strukturen (vgl. Göpfert et al., 2012).