Foto: © denis_pc / Fotolia.com

Kulturwandel in Unternehmen

Von der Sicherheit zur Gesundheit

Wie gelingt der Aufbau einer Präventionskultur in Unternehmen und Institutionen? Welche Faktoren fördern diesen Prozess, welche Argumente kommen am besten in der Chef-Etage an? Und welchen Beitrag kann die sogenannte Generation Y dabei leisten? Wir sprachen mit Gerhard Heinze, Sicherheitsingenieur und Geschäftsführer der HRP Heinze Gruppe, über diese Fragen.

Herr Heinze, der Begriff Präventionskultur hat nicht zuletzt durch den XX. Weltkongress 2014 in Frankfurt einen Bedeutungszuwachs erlangt. Was verstehen Sie darunter und wie grenzen Sie die Begriffe Präventionskultur und Sicherheitskultur voneinander ab?

Heinze: Präventionskultur hat den umfassenden und langfristigen Erhalt von Gesundheit zum Ziel. Dazu gehört nicht nur die physische, sondern auch die psychische Gesundheit der Beschäftigten. Präventionskultur ist ein Teil der Unternehmenskultur. Unternehmen, die über eine Präventionskultur verfügen, sind „gesunde Organisationen": Führung, Kultur und Arbeitsbedingungen fördern sowohl die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten als auch die Qualität und Produktivität. Der Begriff Sicherheitskultur ist dagegen nicht so umfassend. Er bezieht sich auf Unfälle und Unfallvermeidung, zum Beispiel durch Implementierung eines Ansatzes aus dem verhaltensorientierten Arbeitsschutz.

Und wie reagieren Ihrer Erfahrung nach die meisten Unternehmen, wenn der Begriff Präventionskultur zur Sprache kommt?

Heinze: Aus meiner Erfahrung stehen sich hier zwei Unternehmenstypen gegenüber. Einerseits gibt es Betriebe, die den Begriff entweder überhaupt nicht kennen oder Maßnahmen im Arbeitsschutz damit verbinden. Mitunter trifft man sogar auf Betriebe, die den Begriff und die damit verbundenen Maßnahmen nahezu ablehnen. Andererseits gibt es Unternehmen, die sich als Entrepreneure begreifen und offen sind für innovative Ideen. Diese Best Practice-Unternehmen sind unter anderem in der Pharmaindustrie zu finden.

Gibt es Personengruppen, die als treibende Kräfte wirken?

Heinze: Ich habe die Erfahrung gemacht, dass einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Innehalten und Nachdenken im Betrieb erzeugen können, zum Beispiel wenn sie einen Schicksalsschlag hinnehmen mussten. Die Ursachen für diese persönliche Betroffenheit liegen dann häufig in einer Krankheit oder einem Burnout. Daneben gibt es Beschäftigte, die zum Beispiel zur Generation Y gehören und oftmals andere Werte im

Arbeitsleben vertreten: Das sind die Menschen, die aktiv in Elternzeit gehen oder eine bezahlte Auszeit vom Job in Form eines Sabbaticals nehmen möchten. Präventionskultur hat für diese Generation einen enormen Stellenwert. Ein Aspekt ist aber wichtig: Auch wenn der Impuls von Einzelpersonen ausgeht, kann ein Kulturwandel im Unternehmen nur als Top-Down-Prozess funktionieren. Die Unternehmensleitung muss bereit sein, einen Kulturwandel einzuleiten und auszugestalten.

Und wie lässt sich die Unternehmensleitung für einen Kulturwandel gewinnen? Welche Argumente sind hilfreich und wie lassen sich Widerstände überwinden?

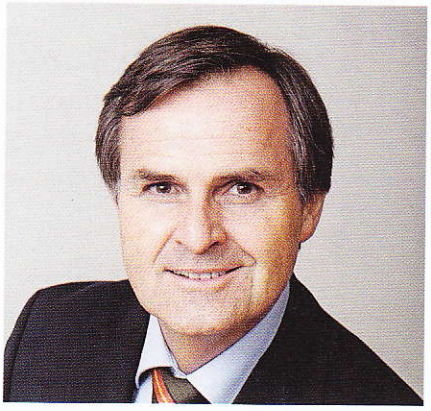

Foto: © Privat

Gerhard Heinze, Geschäftsführer der HRP Heinze Gruppe

Heinze: Über einige dieser Fragen haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des 7. BBS-Symposiums, das Anfang April in Frankfurt stattgefunden hat, diskutiert. Dazu gehörten leitende Führungskräfte ebenso wie HSE-Managerinnen und -Manager sowie Fachkräfte für Arbeitssicherheit aus ganz unterschiedlichen Branchen. Es zeigte sich, dass einerseits die Sorge um das Wohl des Menschen eine Antriebsfeder für Veränderungen darstellt. Andererseits spielt auch die Erfahrung, dass sicherheitsbewusstes Denken und Handeln zum Unternehmenserfolg beitragen, eine Rolle. Die Argumentation sollte also die Profitabilität einer gesunden Organisation herausstellen. Der Return on Prevention, kurz RoP, ist ein gutes Argument, um zum Beispiel die Controller zu überzeugen…

…würden Sie den RoP bitte kurz erläutern?

Heinze: Die Internationale Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) hat zusammen mit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) und der Berufsgenossenschaft Energie Textil Elektro Medienerzeugenisse (BG ETEM) in einer Studie das Verhältnis zwischen Präventionsnutzen und Präventionskosten untersucht. In Deutschland ergibt sich für die betriebliche Präventionsarbeit ein RoP von 1,7: Ein in den Arbeitsschutz investierter Euro hat also ein wirtschaftliches Erfolgssteigerungspotenzial in Höhe von 1,70 Euro. International liegt der RoP sogar bei 2,2.

Wie kann man sich den Aufbau einer Präventionskultur in einem Unternehmen vorstellen? Können Sie diesen Weg skizzieren?

Heinze: Viele Unternehmen kommen über den verhaltensorientierten Arbeitsschutz zur Präventionskultur: Wenn ein solcher Ansatz drei oder vier Jahre im Unternehmen umgesetzt wurde, sind die Unfallzahlen gesunken, so dass der Krankenstand in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt. Die Unternehmen nehmen also den Weg von der Sicherheit zur Gesundheit. Oft wird dann ein Workshop durchgeführt, der die Gründung eines Leitungskreises und die Formulierung einer Vision zum Ziel hat. In der darauffolgenden Analysephase wird beispielsweise untersucht, wo arbeitsbedingte psychische Belastungen bestehen. Sobald diese Informationen vorliegen, können geeignete Maßnahmen initiiert werden. Das Spektrum ist groß und reicht von Antistressprogrammen bis zur Durchführung eines Employer Assistance Programs (EAP), bei dem Betriebsangehörige individuell bei der Bewältigung von arbeitsplatzbezogenen und anderen psychosozialen Problemen unterstützt werden. Eine Reihe von Unternehmen unterbreiten sogar seelsorgerische Angebote.

Welche Unterstützung brauchen die Betriebe beim Kulturwandel?

Heinze: Wichtig ist, Sicherheitsingenieure und Fachkräfte für Arbeitssicherheit auf diesem Weg mitzunehmen und als Prozesstreiber zu gewinnen. Da diese Berufsgruppe eher technisch geprägt ist, sind Fortbildungsangebote seitens der Unfallversicherungsträger und der Verbände hilfreich. Auch in der Sifa-Ausbildung sollten verstärkt Fragen der Präventionskultur behandelt werden. Außerdem werden engagierte Führungskräfte benötigt: Präventionskultur darf kein Lippenbekenntnis sein, sondern muss gelebt werden. Ein Kulturwandel ist ein Prozess, für den man Kenntnisse in Projektmanagement benötigt. Ich erlebe oft, dass es in diesem Bereich eine mangelnde Routine gibt, so dass sich die Projekte überlagern. Die Umsetzung wird auf das mittlere Management übertragen, das jedoch personell in vielen Betrieben ausgedünnt und aufgabenmäßig überfordert ist.

Sie beraten auch Unternehmen, die Standorte im europäischen Ausland haben. Wie gelingt es, eine einheitliche, standortübergreifende Präventionskultur zu schaffen? Schließlich hat jede Kultur ihre Besonderheiten sowie länderspezifische Ausprägungen und Orientierungen.

Heinze: Es ist hilfreich, sich auf Primärwerte zu beziehen. Ein Primärwert kann zum Beispiel lauten: „Behandele andere so, wie Du selbst behandelt werden möchtest." Diese Aussage stellt einen Handlungsleitfaden dar, der zum Beispiel unabhängig von religiösen Auffassungen ist.

Welchen Stellenwert hat die Präventionskultur auf dem Weg zur Vision Zero?

Heinze: Wenn ein Unternehmen dauerhaft das Ziel „Null Unfälle" verfolgt, ist dies nur über den Aufbau einer Präventionskultur möglich. Das eine bedingt das andere.

Herr Heinze, vielen Dank für das Gespräch!

Das Interview führte Nina Sawodny.