



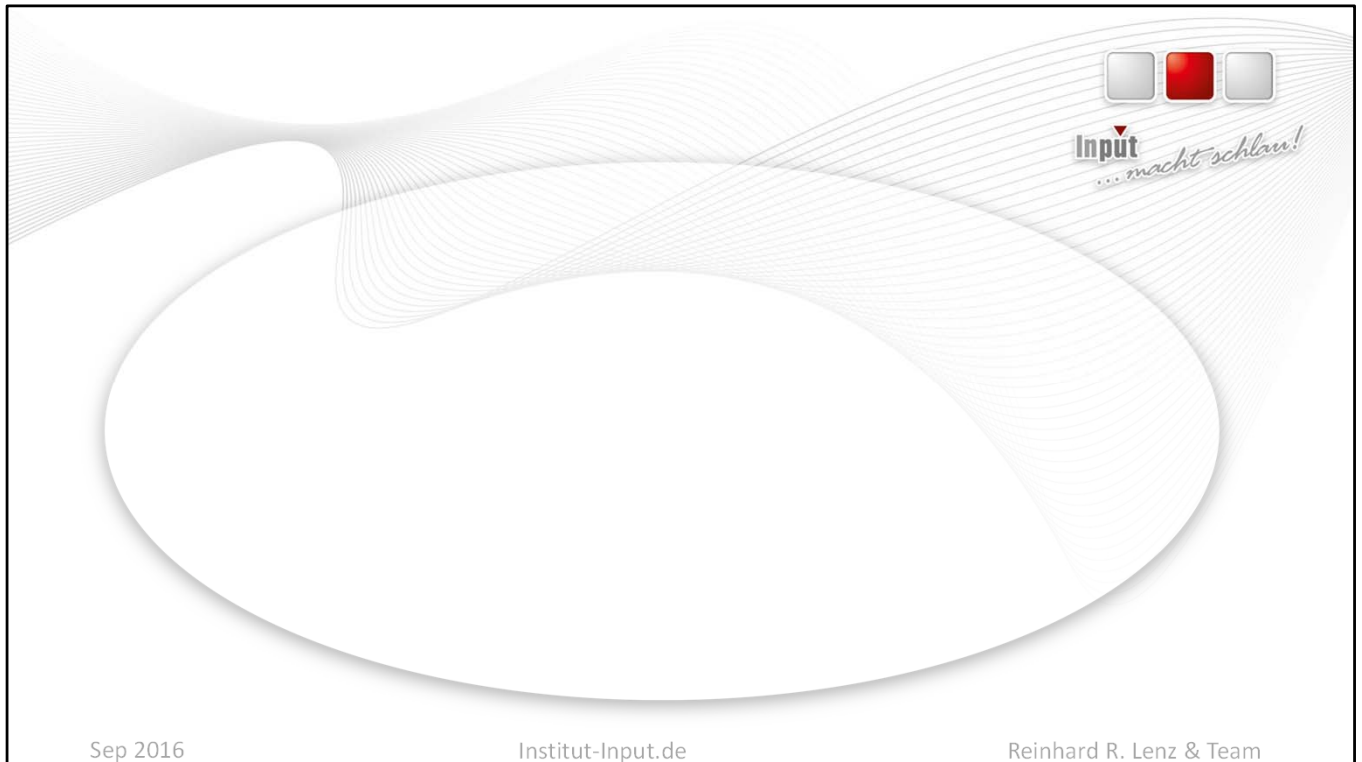
# Mengenlehre

## Systemischer Ansatz zur Kulturentwicklung

**Reinhard R. Lenz, Institut Input GmbH, Dortmund**

Leiter des Expertenkreises „Sicherheitskultur & Gesundheitskultur“  
im Fachverband Psychologie für Arbeitssicherheit und Gesundheit e.V. (PASiG)

Institut Input GmbH \* Reinhard R.Lenz \* Kaiserstraße 80 \* 44135  
Dortmund \* [info@institut-input.de](mailto:info@institut-input.de) \* +49 231/584492-0



Die Fläche in der Ellipse stellt die Gesamtmenge eines Unternehmens dar



Jedes Unternehmen hat allein aufgrund seiner Existenz eine Kultur.



Die Sicherheitskultur wird als eine Teilmenge der Unternehmenskultur betrachtet. Welchen Raum die Sicherheitskultur innerhalb des Unternehmens einnimmt bzw. welche Bedeutung ihr zugemessen wird, entscheidet jedes Unternehmen für sich selbst.

Unternehmenskultur ist ein Abbild der Gesellschaft.  
Sicherheitskultur ist ein Abbild der Unternehmenskultur.

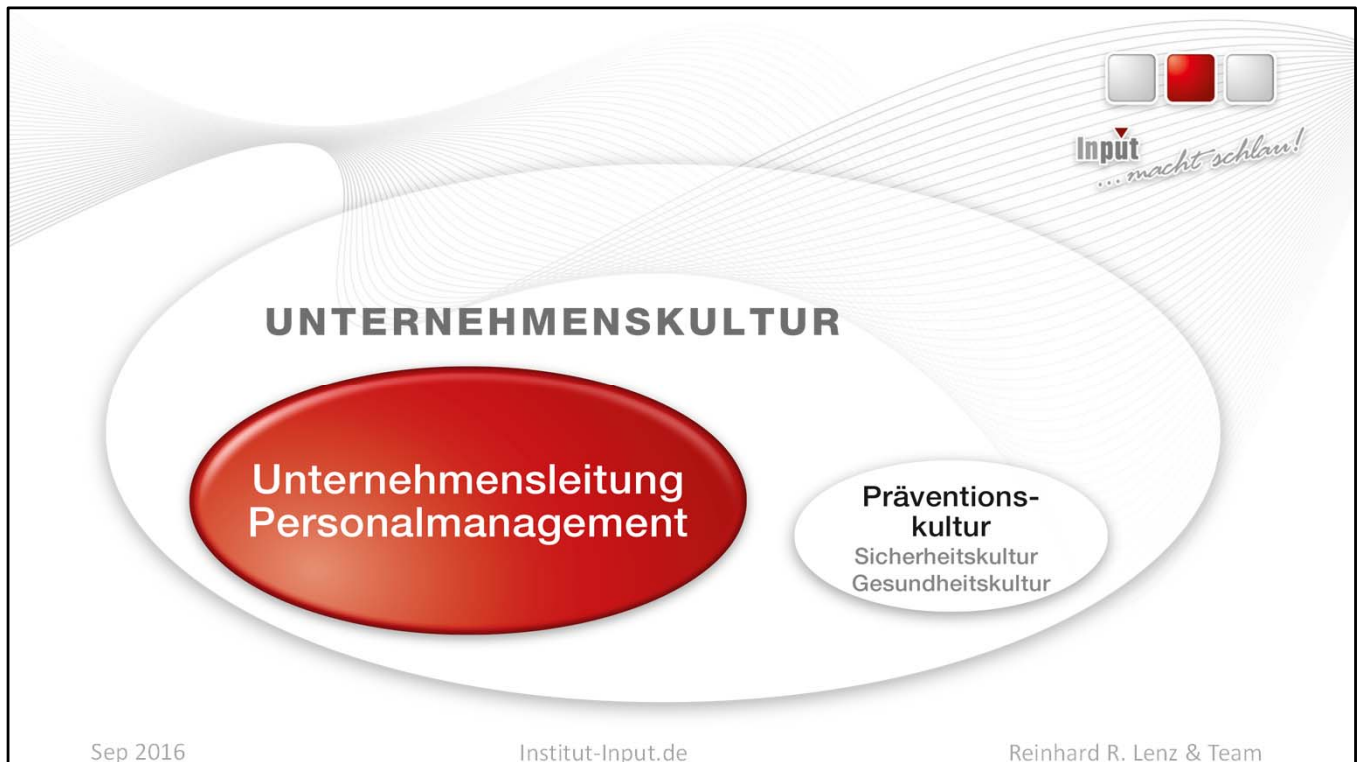


Im Begriffswirrwarr vieler Bindestrich-Kulturen wird neben einer Sicherheitskultur auch von der Existenz einer Gesundheitskultur ausgegangen. Ob es sich dabei um verschiedenen Kulturen handelt oder beides das Gleiche meint, ist nicht immer Trennscharf definiert.

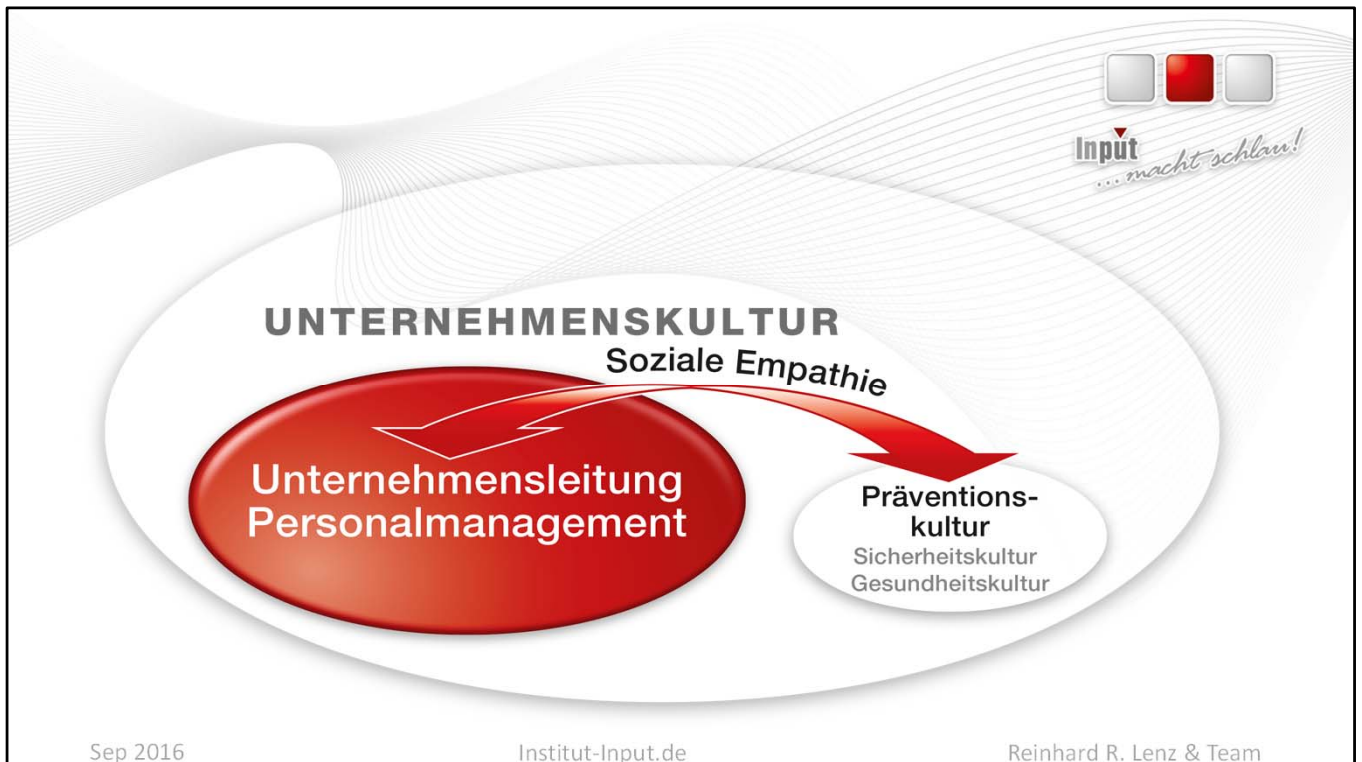


Werden beide Kulturen zusammengefasst, lässt sich daraus eine Präventionskultur ableiten.

Präventionskultur kann sich aber auch auf den Bestand des Unternehmens, auf monetäre, technische oder juristische Elemente beziehen.

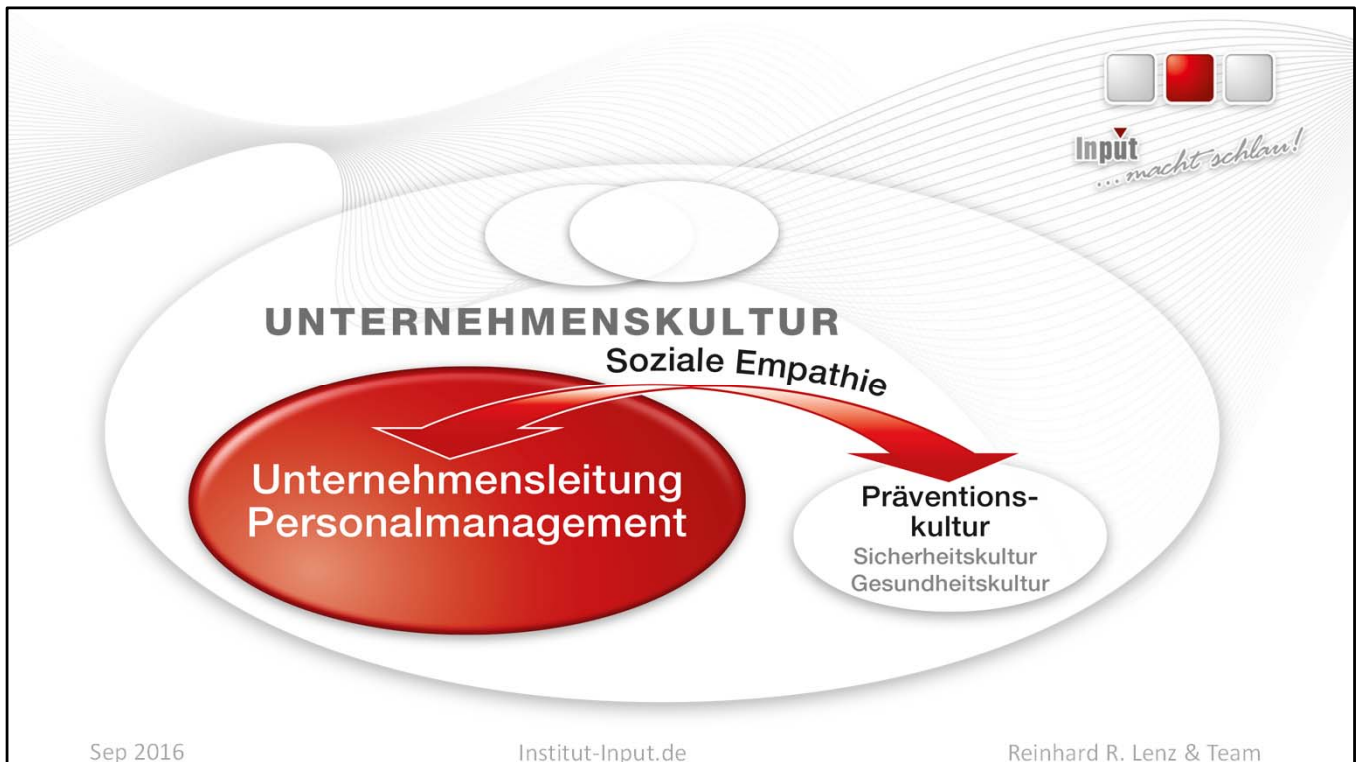


Weil die Unternehmensleitung Entscheidungsträger von Strategien und Strukturen ist, liegt darin ein Schwergewicht bei der Gestaltung von Unternehmenskultur.



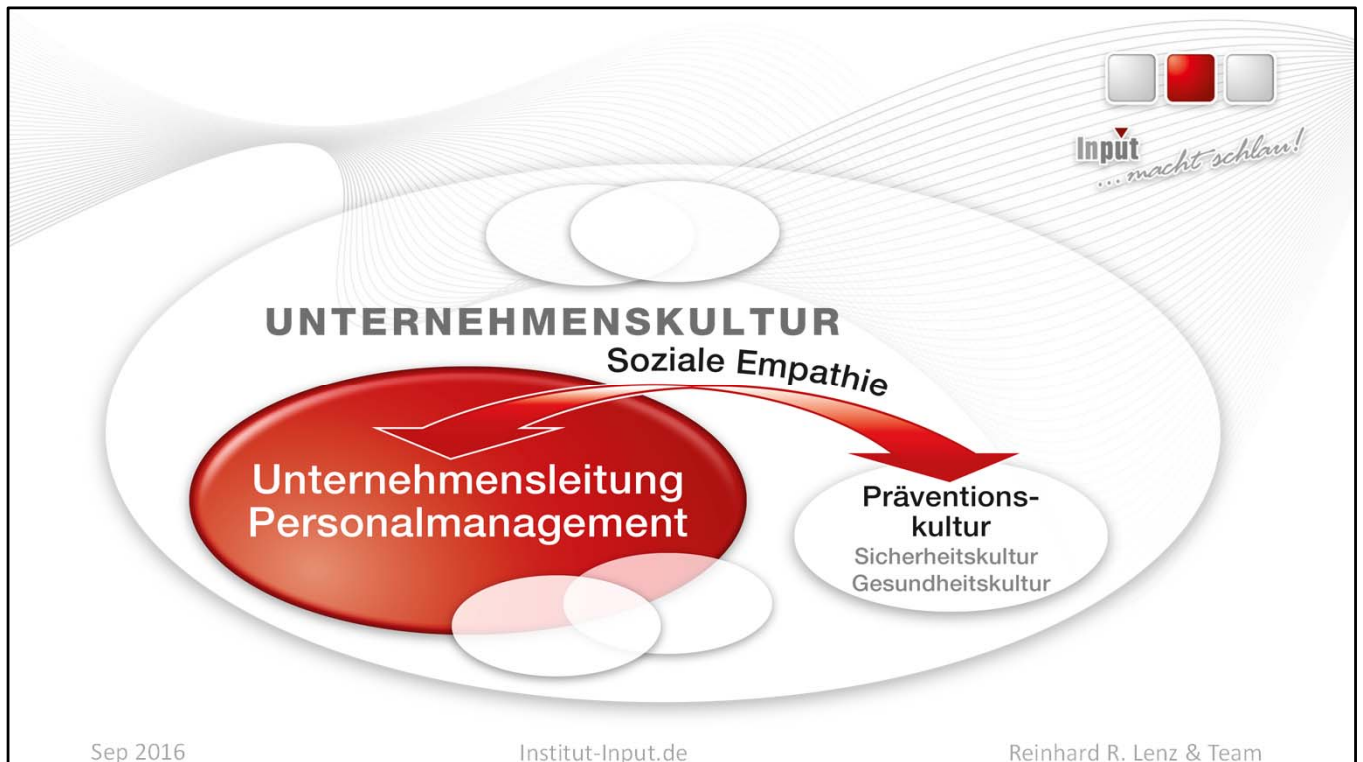
Die Initiative zur Weiterentwicklung einer Sicherheitskultur kann nur gemeinsam mit Unternehmensleitung und unter Einbeziehung des Personalmanagements erfolgreich werden. „Gesundheitskultur“ ist organisatorisch häufig als Handlungsebene der Personalabteilung angelegt. Ein gutes soziales Klima und die gegenseitig Akzeptanz ist eine begünstigende Voraussetzung. Gut, wenn die Personaler den Arbeitsschutz als ihr Handlungsfeld begreifen. Greifen Arbeitsschützer ungefragt in die Gesundheitskultur oder gar in die Unternehmenskultur ein, sind Abwehrreaktionen zu erwarten.





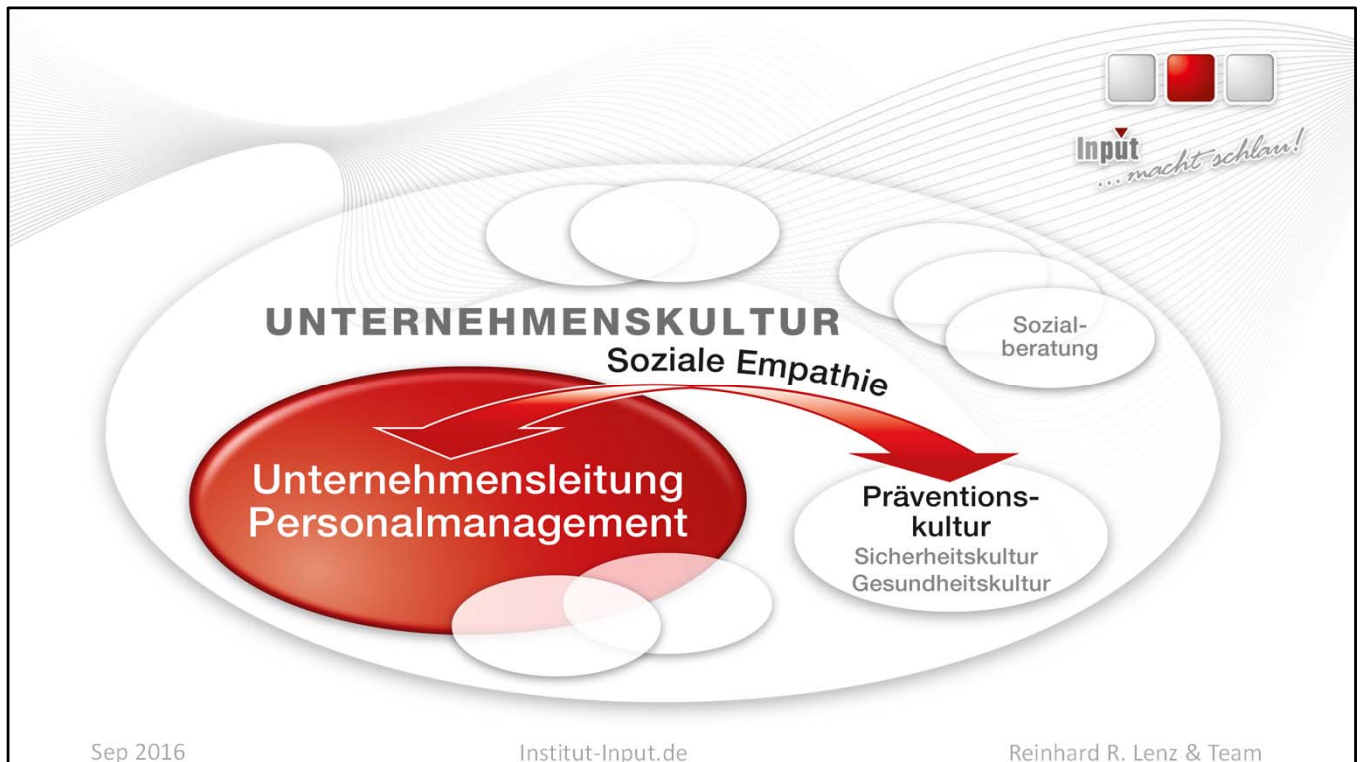
Alle anderen Handlungsebenen eine Unternehmens zeigen ebenfalls Anspruchsgruppen.

In der Instandhaltung werden Mitarbeiter bevorzugen, die improvisieren können. Schnelle Lösungen für unbekannte Wege sind gefordert. Brandmarkt der Arbeitsschutz „Improvisation“ als gefährlich und in jedem Fall zu vermeiden, prallen unterschiedliche Interessen aufeinander.



Besteht das Ziel einer Kulturentwicklung darin, dass Mitarbeiter mehr Eigenverantwortung übernehmen, muss es auf der anderen Seite jemand geben, der Verantwortung abgibt. Damit geht unter Umständen die Befürchtung einher, Kontrolle und Steuerung zu verlieren. Ein Konflikt der unter Umständen von einigen Führungskräften nicht wirklich gewollt wird.

Eigenverantwortung kann nur auf mündige Mitarbeiter übertragen werden. Die Personalentwicklung muss bereit sein Mitarbeiter dahingehend zu qualifizieren. Wenn der Arbeitsschutz im Prozess der Weiterentwicklung einer Sicherheitskultur ohne Rücksicherung in dieses Handlungsfeld eingreift, wildert er in fremden Sachgebieten.



Kulturentwicklung endet nicht an der Eingangstür zum Unternehmen. Private Probleme schwappen ins Unternehmen. Impulse des Unternehmens werden privat reflektiert und unter Umständen infrage gestellt. Eine nicht zu vernachlässigende Brücke bildet die Sozialberatung.

In einer systemischen Betrachtungsweise müssen möglichst viele betriebliche Anspruchsgruppen integriert werden. Begeisterung für eine Sache zu vermitteln erleichtert den Prozess. Soll Sicherheitskultur weiterentwickelt werden muss der Arbeitsschutz der Motor sein. Mit dem Vehikel Arbeitssicherheit lässt sich Personalführung entwickeln, lassen sich Teams gestalten, lässt sich Beteiligung erfolgreich üben und vieles mehr erreichen.

Institut Input GmbH \* Reinhard R.Lenz \* Kaiserstraße 80 \* 44135  
 Dortmund \* info@institut-input.de \* +49 231/584492-0