

Einführungstext PASiG Webinar 28.9.2026
Welchen Mehrwert leistet die Präventionskultur?
Prof. Dr. Bernhard Zimolong (em.)

Ausgangspunkt und Erwartung an die Präventionskultur

Nach gängiger Auffassung kommt der Sicherheits- und Gesundheitskultur (SG) im Arbeitsalltag eine zentrale Bedeutung zu. Viele Fachleute erwarten neue Zugangswege, um über Kulturveränderungen Verbesserungen, vor allem hinsichtlich Selbstverantwortung und Stabilität im Arbeitsschutz zu erreichen.

Forschungsstand und offene Mehrwertfrage

Seit den 1980er Jahren gibt es eine intensive Forschung zum Sicherheitsklima und zur Sicherheitskultur bei der Arbeit. Untersucht wird, wie sich die Sicherheitskultur auf Unfallzahlen, das sichere Verhalten der Beschäftigten oder im Gesundheitsbereich u.a. auf Stress und psychosomatische Beschwerden wie Rückenschmerzen auswirkt. Zudem wird analysiert, welche Faktoren – beispielsweise das Engagement der Unternehmensleitung oder spezifische Programme – die Kultur beeinflussen.

Das Konzept der Sicherheitskultur wird kontrovers diskutiert. Im Wesentlichen wird bezweifelt, ob der Ansatz im Vergleich mit etablierten Managementansätzen einen Mehrwert schafft. Letztendlich werden Veränderungsprozesse in der Kultur mit bekannten Sicherheitsinstrumenten aus den Handlungsfeldern Führung, Organisation, Regelwerke, Arbeitsgestaltung, Qualifizierung, Kommunikation oder Beteiligung angestoßen. Welchen Mehrwert bringt dann der Umweg über die Kultur?

Begriff und Funktion

Der Kulturbegriff – speziell die Subkategorien Sicherheits- und Gesundheitskultur – beschreibt die gemeinsam geteilten Werte, Erwartungen und Verhaltensmuster, die den Umgang mit Sicherheit und Gesundheit im Arbeitsalltag einer Gruppe prägen. Umgangssprachlich ist damit gemeint: „So machen wir das hier“. Aus dieser soziokulturellen Sicht ist Sicherheitskultur das individuelle Ergebnis von strukturellen Festlegungen, z.B. durch Regeln und Vorschriften, oder durch organisationale Führungsinstrumente, z.B. Führungsstile, Partizipation und Autonomie.

Die Funktionen sind nach Art der Unternehmenskultur unterschiedlich ausgeprägt:

- Sozialisierung: Die Vermittlung einheitlicher Normen und Erwartungen
- Koordination: Geringe vs. starke Autonomie
- Motivation: Geringe vs. stärkere Eigenverantwortung.
- Vertrauensbildung und Commitment: Bindung an und Identifikation mit der Organisation.

Kultur „wirkt“, indem sie Verhalten auch dann steuert, wenn keine direkte Kontrolle stattfindet.

Kann Kultur direkt beeinflusst werden?

Nein. Sie entsteht indirekt durch soziale Prozesse in Gruppen oder Organisationen und ist nur mittelbar veränderbar. Die klassischen Handlungsfelder Führung, Arbeitsgestaltung, Gefährdungsanalysen, Partizipation, Qualifizierung und Kommunikation bieten zwar geeignete Zugänge. Sie entfalten aber je nach kulturellem Kontext unterschiedliche Wirkungen und müssen auf dem Hintergrund des sozialen Umfelds interpretiert werden. Die Wahrnehmung und Einschätzung einer betrieblichen SG Kultur ist ein rein subjektiver Vorgang.

Bisherige neue Erkenntnisse?

Die Sicherheitskultur beeinflusst als Moderator oder Kontextvariable die Wirksamkeit von Interventionen. Sie ist ihrerseits abhängig von der übergreifenden Unternehmenskultur, z.B. einer autonomie-orientierten Kultur in Start-ups.

Während Managementsysteme Pflichten definieren, beeinflusst die Kultur, ob und wie diese im Alltag wirksam werden. Kultur kann einen Teil der Differenzen zwischen Regelanforderungen und tatsächlichem Verhalten erklären.

Fazit: Beitrag und Grenzen der SG-Kultur in Veränderungsprozessen

Die jeweilige Ausprägung der Sicherheits- und Gesundheitskultur vermittelt die gemeinsamen Normen und Werte im Arbeitsalltag. Sie stiftet den Orientierungsrahmen, prägt das Handeln, erleichtert die Abstimmung untereinander, erzeugt Vertrauen und die Bindung an die Gruppe. Extern angestoßene Änderungen von Routinen müssen daher auf Widerstand stoßen. Entscheidend ist, wie weit die Gruppenmitglieder eingebunden werden. Die Kultur wirkt in Veränderungsprozessen als Verstärker oder als Bremsfaktor: Sie kann die Wirkung von Maßnahmen deutlich unterstützen oder spürbar abschwächen.

Offen bleibt, ob die Zusammenführung bekannter Interventionsfelder unter dem Dachbegriff „Kultur“ zusätzliche Handlungsoptionen eröffnet. Der Mehrwert des Konzepts liegt vermutlich weniger in der Entwicklung innovativer Maßnahmen als in seiner integrierenden Funktion. Kultur bündelt Führung, Organisation, Kommunikation, Autonomie, Beteiligung und weitere Handlungsfelder unter einer gemeinsamen **Sinnperspektive**. Eine auf Akzeptanz und Vertrauen beruhende Kultur kann langfristig Stabilität und Resilienz fördern – über formale Managementsysteme hinaus. Als Ersatz für evidenzbasierte Beurteilungskriterien für Sicherheit und Gesundheit ist Kultur jedoch derzeit nicht geeignet, weil Messung und Vergleichbarkeit nicht ausreichend standardisiert sind.

Bibliografie

In der Mediathek von PASiG stehen in der Reihe der Workshopbände zahlreiche Publikationen zum Thema Sicherheits- und Gesundheitskultur zur Verfügung, u.a. in den Bänden 16 (2010), 17 (2012), 19 (2016), 22 (2022).

Arbeiten des Lehrstuhls für Arbeits- und Organisationspsychologie der Ruhr-Universität Bochum 2001–2011

Zwischen 2001 und 2011 veröffentlichte der Lehrstuhl zahlreiche Arbeiten zur Sicherheits- und Gesundheitskultur. Grundlage waren umfangreiche Feld- und Interventionsstudien. Die GAMAGS-Studie von 2001 untersuchte Managementsysteme sowie die Sicherheits- und Gesundheitskultur in 18 chemischen Betrieben. In einer weiteren fünfjährigen Interventionsstudie in der Finanzverwaltung NRW wurde ein Ganzheitliches Managementsystem eingeführt. Ein Ziel war die Verbesserung der Rückengesundheit durch organisationale und Verhaltensmaßnahmen. Mit der Verbesserung der Rückengesundheit, d.h. der Reduzierung der Krankheitstage, wurde auch eine Stärkung der Gesundheitskultur dokumentiert.

[Zur PASiG Seite](#)