



## **Auf die innere Überzeugung kommt es an: Was Geschäftsführende zu Sicherheit und Gesundheit ihrer Beschäftigten bewegt**

Prof. Dr. Andreas Zimmer, Imke Weiser, Julia Spieß  
Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM), Mannheim

Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle bei der Erhaltung und Förderung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Nach Erkenntnissen der Arbeitssicherheitsforschung ist das Management-Commitment als Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten und stellt einen wirkungsvollen Ansatzpunkt für die betriebliche Präventionsarbeit dar.

### **Aktuell durchgeführtes DGUV-Forschungsprojekt**

Ziel des Forschungsprojekts „*Förderung einer Kultur der Prävention: die Rolle der Unternehmensleitung*“ der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) ist es, (1) das Management-Commitment und seine Komponenten zu bestimmen und (2) seine potenziellen Einflussfaktoren zu identifizieren. Aus den Forschungsergebnissen werden (3) Maßnahmen für Geschäftsführungen entwickelt und empirisch erprobt. Kooperationspartner im Projekt sind vier Berufsgenossenschaften: Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW), Energie, Textil, Elektro und Medienerzeugnisse (BG ETEM), Bauwirtschaft (BG Bau) sowie Holz und Metall (BGHM).

### **Was ist Management-Commitment?**

Auf der Grundlage einer Literaturrecherche wurde ein Interviewleitfaden für Geschäftsführende, Sicherheitsbeauftragte, mittlere Führungskräfte und Mitarbeitende entwickelt. Mit 34 Personen in 14 Unternehmen aus den o.g. Branchen wurden halbstrukturierte Interviews durchgeführt. Insgesamt 630 Aussagen zum Management-Commitment wurden in den Transkripten identifiziert und unterschiedlichen Kategorien zugeordnet. Aufbauend darauf wurde untersucht, welche Einflussfaktoren die Geschäftsführung dazu bewegen bzw. daran hindern, sich für Themen der Sicherheit und Gesundheit zu engagieren, und welche Folgen ihr Engagement für die Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten hat. Hierzu wurden in weiteren 27 Unternehmen aus den o.g. Branchen Interviews mit den Geschäftsführenden sowie eine schriftliche Befragung mit ca. 200 Beschäftigten durchgeführt.

### **Schlüsselrolle für Sicherheit und Gesundheit: die innere Überzeugung der Geschäftsführung**

Aus den Aussagen der Geschäftsleitungen wurden folgende Bestandteile des Management-Commitments (MC) identifiziert:

- Fürsorgepflicht sowie Verantwortungsgefühl gegenüber den Beschäftigten;
- persönliche Bedeutsamkeit des Themas, die sich aus unterschiedlichen Motiven ergeben kann (zweckorientiert, aufgrund persönlicher Werte oder der Erwartungen anderer);
- ganzheitliches Verständnis von Sicherheit und Gesundheit und Begreifen als zentrale Unternehmensaufgabe.

In weitergehenden Analysen zeigte sich, dass diese Bestandteile zwei Grundorientierungen zugeordnet werden konnten: Sicherheit und Gesundheit um ihrer selbst willen („internales Commitment“) oder aus anderen, d.h. betriebswirtschaftlichen oder sozialen Beweggründen („externales Commitment“).

Das Engagement der Geschäftsführenden wurde in unterschiedlichen Formen sichtbar: als sicherheits- und gesundheitsbezogene Selbstfürsorge (z.B. „Ich schütze mich mit Arbeitsschuhen, bevor ich eine Baustelle betrete“) als beobachtbare Handlung (z.B. „Ich ziehe die Arbeitsschuhe vor meinen Mitarbeitern an“) und als Interaktion (z.B. „Ich rede mit meinen Mitarbeitern darüber, warum sie dies auch selbst tun sollten“). Diese Verhaltensweisen hingen eng miteinander zusammen und wiesen enge Beziehungen zum internalen, aber nicht zum externalen Commitment auf. Dies bedeutet, dass Unternehmensleitungen sich nur dann für Sicherheit und Gesundheit engagieren, wenn diese für sie einen Wert an sich darstellen.

Darüber hinaus beschäftigt sich das Projekt mit der Frage, ob das vom Management berichtete Commitment von den Mitarbeitenden wahrgenommen wird und zur Sicherheit und Gesundheit der Beschäftigten beiträgt. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung zeigten, dass das wahrgenommene Commitment eng mit dem von den Leitungen berichteten zusammenhing – jedoch wiederum nur mit dem „internalen“ und nicht mit dem „externalen“. Das von den Beschäftigten wahrgenommene Commitment wurde über das gezeigte Verhalten vermittelt. Das wahrgenommene Commitment korrelierte wiederum signifikant mit Sicherheitsmotivation, -wissen und -verhalten sowie mit der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten (siehe Abb. 1). Die Annahmen aus der Sicherheitsforschung konnten somit bestätigt werden.

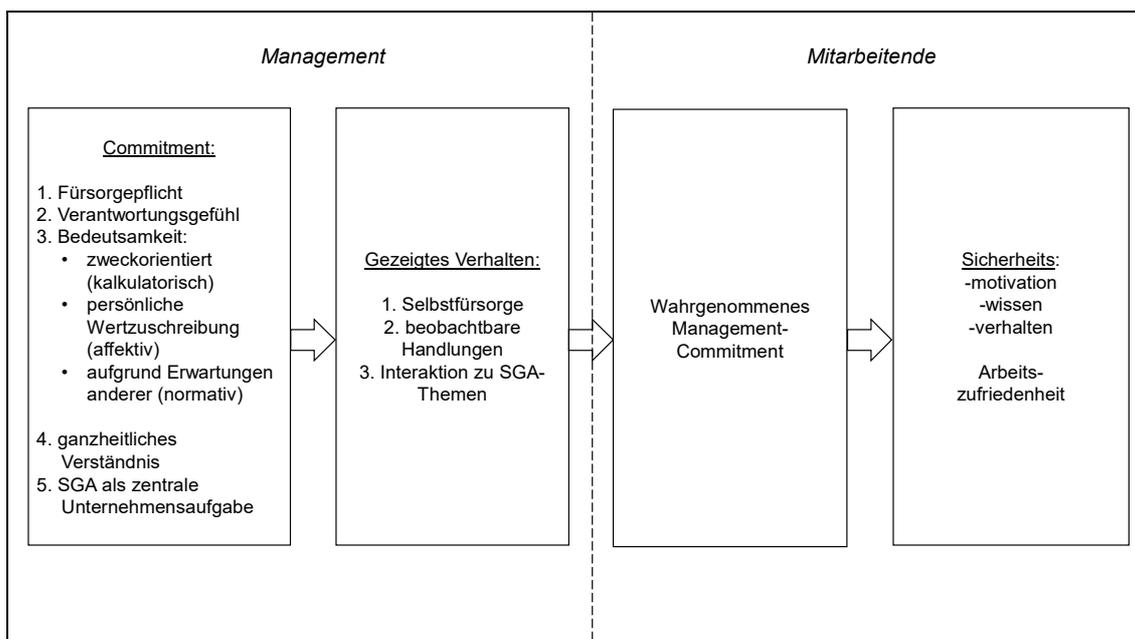


Abb. 1: Gefundene Zusammenhänge zwischen den Untersuchungsvariablen

Insgesamt zeigen die Untersuchungsergebnisse, dass das Management-Commitment maßgeblich die Sicherheits- und Gesundheitskultur eines Unternehmens beeinflusst. Darüber hinaus ist es anhand von nachvollziehbaren Kriterien messbar und, da es vom Fachwissen, den Einstellungen und Erfahrungen der Leitungen abhängt, durch gezielte Maßnahmen veränderbar.

### Maßnahmen zur Förderung des Management-Commitments

Das Management-Commitment stellt einen vielversprechenden Ansatz für Maßnahmen einer auf Prävention ausgerichteten Unternehmenskultur dar. 2022/2023 werden Maßnahmen entwickelt, die auf die o.g. Branchen zugeschnitten sind und am Commitment der Unternehmensleitung ansetzen. Eine Begleitstudie soll aufklären, ob es dadurch gelingen kann, die Beschäftigten auf dem Weg zu einer Präventionskultur mitzunehmen. Die Studienergebnisse sollen für die Präventionsarbeit der gesetzlichen Unfallversicherung genutzt werden.