



## Handbuch zur Einführung des proSILWA-Prozesses in Forstunternehmen

*Prävention für sichere und leistungsfähige Waldarbeit*

# Handbuch zur Einführung des proSILWA-Prozesses in Forstunternehmen“

proSILWA - Prävention für sichere und leistungsfähige Waldarbeit

Michael Dütsch  
Henrik Habenicht  
Jana Kampe  
Edgar Kastenholz  
Karl Klöver  
Caroline Kreil  
Joachim Morat  
Monika Niemeyer  
Dietmar Reith  
Julian Reith  
Ute Seeling  
Martin Schmauder  
Andrea Teutenberg  
Rüdiger Trimpop  
Klaus Wiegand



proSILWA wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Förderschwerpunktes „Präventive Maßnahmen für die sichere und gesunde Arbeit von morgen“ im FuE -Programm "Zukunft der Arbeit" als Teil des Dachprogramms "Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen" gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Präventive Maßnahmen  
für die sichere und gesunde  
Arbeit von morgen  
Seite 2 von 30

BETREUT VOM



**PTKA**  
**Projektträger Karlsruhe**  
Karlsruher Institut für Technologie

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	5
Hintergrund .....	5
Ziel des proSILWA-Handbuchs .....	6
Zielgruppen .....	6
Aufbau und Inhalt .....	7
Teil 1: Grundhaltungen und theoretische Hintergründe des proSILWA-Konzepts .....	8
proSILWA-Grundhaltung .....	8
Ganzheitlicher Ansatz: Person, Organisation, Technik, Situation .....	10
Entwicklung und Stärkung einer Präventionskultur .....	12
Die Perspektive der Salutogenese .....	14
Individuelle und organisationale Risikokompetenz .....	16
Berücksichtigung der Gefährdungsbeurteilung .....	20
Teil 2 Bestandteile und Phasen des proSILWA-Prozesses .....	22
Überblick .....	22
<u>1.</u> Fragebogen zur aktuellen Situation im Betrieb .....	24
Bearbeitungsmöglichkeiten .....	25
<u>2.</u> Vertiefende Ergebnisdiskussion und Maßnahmenplanung .....	27
Vorbereitung des Beratungsdialogs .....	27
Beratungsdialog .....	28
<u>3.</u> Umsetzung von Maßnahmen und Evaluation .....	29
Bedarfsgerechte Maßnahmen .....	30
Unterstützende Werkzeuge .....	34
Teil 3: Zusammenfassung und Ausblick .....	36
Handlungsempfehlungen für die Umsetzung des proSILWA-Prozesses .....	36

ENTWURF

## Einleitung

**proSILWA** (Prävention für sichere und leistungsfähige Waldarbeit) ist ein Konzept, mit dem die erfolgreiche Umsetzung von Präventionsmaßnahmen in Forstunternehmen gefördert werden kann. Der in diesem Handbuch vorgestellte **proSILWA-Prozess** ist das Ergebnis eines Forschungsprojekts in dem gemeinsam mit Forstunternehmen herausgearbeitet wurde, wie Maßnahmen zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit in kleinen und kleinsten Unternehmen wirkungsvoll umgesetzt werden können.

## Hintergrund

Das **proSILWA-Konzept** geht davon aus, dass die für die Waldarbeit verfügbaren Arbeits- und Gesundheitsschutzmaßnahmen, auf technischen, organisatorischen und personenbezogenen Ebenen, einen sehr hohen Standard erreicht haben. Bei konsequenter und umfassender Umsetzung dieser Maßnahmen können sehr viele Unfälle verhütet und arbeitsbedingte Gesundheitsschäden verhindert werden. Allerdings erfahren Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in Forstunternehmen oft nicht die notwendige Beachtung, sondern werden vielmehr als lästige „Pflichtübung“ und Zusatzaufgabe zum ohnehin schwierigen Alltagsgeschäft gesehen. So gibt es in Kleinunternehmen, anders als in den Großbetrieben der staatlichen Forstunternehmen, meist kein geregeltes Management von Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz. Es gibt selten Mitarbeiter, denen Verantwortlichkeiten im Arbeitsschutz übertragen werden. Vielmehr werden diese oft vom Unternehmer selbst im Rahmen des Unternehmermodells neben dem Tagesgeschäft wahrgenommen. In wenigen Fällen wird diese Aufgabe an eine externe Sicherheitsfachkraft delegiert. Daraus folgt, dass Sicherheit und Gesundheit in ganz entscheidender Weise vom persönlichen Engagement des Unternehmers abhängen. Für erfolgreiche Prävention muss bei Unternehmern die Bereitschaft bestehen, in entsprechende Maßnahmen zu investieren. Dies ist dann gegeben, wenn Unternehmer davon überzeugt sind, dass eine Sicherheits- und Gesundheitsschutzmaßnahme dem Unternehmen in seiner aktuellen Situation nutzt.

Ein **Präventionskonzept**, das sich diesen Herausforderungen stellen will, muss an den vorhandenen Ressourcen, also den fachlichen, sozialen und motivationalen Stärken des Unternehmens ansetzen, aktuelle Probleme konkret bewältigen und Präventionsmaßnahmen umsetzen, die der jeweiligen individuellen Situation eines Unternehmens gerecht werden. Der proSILWA Prozess berücksichtigt daher die starke Individualität, sowohl hinsichtlich der Unternehmerpersönlichkeiten als auch hinsichtlich der unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche und Arbeitsprozesse in denen Forstunternehmen ihre Dienstleistungen anbieten.

### Ziel des proSILWA-Handbuchs

Ziel dieses Handbuchs ist, den proSILWA-Prozess als einen Weg zur Entwicklung einer Kultur der Prävention in Forstunternehmen vorzustellen. Es geht dabei nicht nur um die detaillierten Abläufe des Begleit- und Beratungsprozesses, sondern angestrebt ist auch, dass die Leserinnen und Leser erkennen, auf welchen Theorien der Arbeits- und Gesundheitsforschung das Konzept aufbaut. Leser sollen zudem verstehen, dass proSILWA auf Werten und Grundhaltungen aufbaut, die unverzichtbar sind, damit Sicherheit und Gesundheit dauerhaft eine hohe Priorität in Forstunternehmen und bei der Waldarbeit erhalten.

### Zielgruppen

Dieses Handbuch richtet sich vor allem an **Multiplikatoren** des proSILWA-Konzepts. Dies sind Personen, die mit oder in Forstunternehmen engagiert sind, Sicherheit zu verbessern und Gesundheit zu fördern. Hierzu gehören freiberufliche Beraterinnen und Berater, Fachkräfte für Arbeitssicherheit Sicherheitsfachkräfte, Auditoren der Zertifizierungssysteme, Personal- und Organisationsberater, aber auch Unternehmerinnen und Unternehmer und Mitarbeitende in Forstunternehmen. Es richtet sich also an Personen, die nach wirkungsvollen Konzepten suchen, mit denen sie Sicherheit und Gesundheit verbessern und damit ihre Betriebe kontinuierlich verbessern und wettbewerbsfähig halten können. Damit richtet sich dieses Handbuch an alle betrieb-

**Kommentar [MUS1]:** Ggf. komplett als „Fachkräfte für Arbeitssicherheit“ benennen. Sicherheitsfachkräfte ist eher umgangssprachlich.

lichen und überbetrieblichen Akteure von Arbeitssicherheit und Gesundheit in Forstunternehmen.

## **Aufbau und Inhalt**

Aufgrund der Bedeutung, die die Grundhaltungen, also die Werte und Einstellungen von Unternehmern und Prozessbegleitenden für den proSILWA-Prozess haben, widmet sich das erste Kapitel den zugrundeliegenden Grundhaltungen und den Konzepten, auf denen sie basieren. Hier wird beschrieben, was unter Präventionskultur zu verstehen ist, und wie diese mit dem Konzept der Salutogenese verbunden ist. In den folgenden Kapiteln wird schrittweise der proSILWA-Prozess vorgestellt, von der proSILWA Methode zur Erfassung der aktuellen Situation in Forstunternehmen bis hin zur Umsetzung zielgerichteter Maßnahmen und deren Bewertung.

Das Handbuch schließt mit Handlungsempfehlungen, die Unternehmerinnen und Unternehmern und Prozessbegleitenden Hinweise darauf geben, wie sie den proSILWA-Prozess in ihren jeweiligen Tätigkeitsfeldern umsetzen können.

Nicht zuletzt werden Hinweise auf Veröffentlichungen gegeben, die vertiefende und weitergehende Informationen über das proSILWA-Projekt und den proSILWA-Prozess geben. In der Online-Fassung des Handbuchs können diese Texte durch Ansteuern des Titels direkt aufgerufen werden.

 **Lesetipp:** Herausforderungen für die Prävention in Kleinstunternehmen am Beispiel der Forstwirtschaft. von Carolin Kreil, Jana Kampe, Edgar Kastenholz, erschienen in der Zeitschrift praevision, Heft 1, 2018.

 **Internet:** „proSILWA-Leitfaden“ mit umfassenden Informationen und Online-Tools: [www.proSILWA.de](http://www.proSILWA.de)

## Teil 1: Grundhaltungen und theoretische Hintergründe des proSILWA-Konzepts

### proSILWA-Grundhaltung

Die Forstunternehmerinnen und -unternehmer werden als Experten für ihre Betriebe und die Arbeit gesehen – ebenso deren Mitarbeitende. Beraterinnen und Berater des proSILWA-Prozesses nehmen somit eine erkundende, offene und respektvolle Haltung ein und bringen sich gleichermaßen natürlich mit ihrer Expertise ein. Diese Haltung hängt wiederum eng mit der Idee einer Forderung und Stärkung der **Eigenverantwortung** der Unternehmer zusammen. Diese tragen nicht nur die Verantwortung für die Entwicklung ihres Unternehmens, sondern auch für ihre Mitarbeitenden und natürlich für sich selbst. Der proSILWA-Ansatz fordert die Eigenverantwortung nicht nur, sondern möchte diese explizit fördern und stärken, indem die Beratenden zwar sinnvolle Impulse setzen, Reflektionen anregen und Hilfestellungen bieten, jedoch im Sinne einer Coaching-Rolle permanent zu Selbsthilfe, Eigeninitiative und somit Eigenverantwortung anregen.

Ein gelungener Präventionskultur-Stärkungs-Prozess kann nur dann erfolgreich sein, wenn alle Beteiligten mitwirken und überzeugt von den Inhalten und dem Vorgehen sind. Unter dem Stichwort **Partizipation** - Beteiligung - wird die Wichtigkeit jeder Person im Betrieb gesehen. Mitarbeitende sollen an den geeigneten Stellen und in passendem Umfang eingebunden werden, um so deren Motivation zu erhöhen und deren Expertise und Ideen zu nutzen. Dies kann nur durch eine angemessene **Kommunikation** ermöglicht werden: Die Beteiligten werden frühzeitig, auf den passenden Kanälen und mit einer für alle verständlichen Sprache über das Vorhaben bzw. Zwischenstände, Pläne und Ziele informiert.

**Der proSILWA-Ansatz basiert auf folgenden Annahmen über Personen, Prozesse und Strukturen:**

- **Unternehmerinnen, Unternehmer und Mitarbeitende sind die Experten – proSILWA-Prozessbegleiter und -begleiterinnen unterstützen die Entwicklungsprozesse mit einer erkundenden und respektvollen Haltung.**
- **Eigenverantwortung der Unternehmerinnen und Unternehmer wird gefordert und gefördert.**
- **Präventionsmaßnahmen werden am aktuellen Bedarf und der Situation des Betriebs ausgerichtet.**
- **Die Gestaltungsfelder Personen, Organisation, Technik sowie die Externe Situation mitsamt ihren Wechselwirkungen werden ganzheitlich betrachtet und optimiert.**

Der proSILWA-Ansatz ist weiterhin geprägt von **Ganzheitlichkeit**: Die Gestaltungsfelder **Personen, Organisation, Technik** sowie die **Externe Situation** werden mitsamt ihren Wechselwirkungen betrachtet, diskutiert und optimiert.

Darüber hinaus setzt der proSILWA-Ansatz auf eine **Nachhaltigkeit** in zweierlei Hinsicht: Einerseits soll das Beratungskonzept als Einstieg in einen **kontinuierlichen Verbesserungsprozess** dienen. Ziel ist es, die Idee der regelmäßigen Evaluation, Anpassung, Umsetzung und wiederholten Prüfung in den Strukturen der teilnehmenden Betriebe zu verankern. Übersichtliche Methoden und Dokumente sollen es erleichtern, Ziele zu definieren, Maßnahmen zu finden, Umsetzungspläne festzuhalten sowie die Wirksamkeitsprüfung zu realisieren und zu nutzen. Andererseits setzt der proSILWA-Ansatz nicht nur an den sichtbaren Aspekten der Ist-Situation an, sondern fokussiert auch implizite – unausgesprochen mitschwingende - Inhaltsbereiche, die zur **Stärkung einer Kultur der Prävention** beitragen. Hier ist die Rede von Einstellungen und Werten – die proSILWA-Instrumente fragen nicht allein nach dem Vorhandensein bestimmter Aspekte, sondern nach der zugeschriebenen Wichtigkeit aus Unternehmer-Perspektive. Somit entwickelt der proSILWA-Ansatz nicht nur die greifbaren

Rahmenbedingungen und sichtbaren Verhaltensweisen des Betriebes, sondern reflektiert auch die Wertehaltungen der Unternehmensleitung.

**proSILWA-Prozessbegleiter und -begleiterinnen teilen diese Grundhaltungen und richten ihre Arbeit daran aus. Ein Ziel der Beraterqualifizierung ist daher, dass diese Grundhaltungen verstanden und eingenommen werden.**

 [Link](#) zum Artikel „Gesund im Wald“ (Jana Kampe, Edgar Kastenholz), erschienen in der Zeitschrift Forst & Technik (4, 2017)

 [Link](#) zum Artikel „Gute Waldarbeit“ (Jana Kampe, Edgar Kastenholz), erschienen in der Zeitschrift Forst & Technik (5, 2017)

### **Ganzheitlicher Ansatz: Person, Organisation, Technik, Situation**

Der proSILWA-Ansatz fokussiert nicht nur auf **eine** ausgewählte Thematik, sondern beginnt den Prozess mit einem breiten, ganzheitlichen Blick auf die betriebliche Ausgangssituation. Betriebsintern werden drei Gestaltungsfelder betrachtet: Die **Persone**n im Betrieb mit ihren Einstellungen, ihrer Motivation, ihrem Können und Wissen sowie der Art und Weise, wie geführt und kommuniziert wird, die **Organisation** der betrieblichen Strukturen und Abläufe im Allgemeinen sowie des Arbeitsschutzes, der Gesundheitsförderung und der berufsbedingten Mobilität im Speziellen und schließlich die vorhandene **Technik** sowie die Investitionsbereitschaft in technische Arbeitsmittel. Darüber hinaus ist aber auch die **externe Situation** der Betriebe von Interesse. Sie bildet das vierte Gestaltungsfeld, das einerseits die Kommunikation mit externen Personen und Institutionen betrifft, andererseits die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Die **vier Gestaltungsbereiche** mit ihren insgesamt **13 Handlungsfelder** sind in dem folgenden proSILWA-Spinnennetz abgebildet.



Abbildung 1. Die vier proSILWA-Gestaltungsbereiche mit insgesamt 13 Handlungsfeldern.

Mit diesem ganzheitlichen Ansatz wird das gesamte Wirkungsgefüge eines Betriebs erfasst. „Blinde Flecken“ werden nicht übersehen.

Indem zu Beginn all diese potentiellen Gestaltungsfelder berücksichtigt werden, eröffnet sich die Möglichkeit, die im Betrieb tatsächlich wichtigen Ansatzpunkte zu identifizieren und so den proSILWA-Prozess **situationsgerecht, bedarfsorientiert und betriebsindividuell** zu konzipieren.

**Lesetipp:** „Sicheres Handeln“ von Jana Kampe und Edgar Kastenholz), erschienen in der Zeitschrift Forst & Technik (Heft 6, 2017).

## Entwicklung und Stärkung einer Präventionskultur

**PRÄVENTIONSKULTUR** basiert auf **Annahmen und Werten**, die auf den Schutz und die Förderung von Gesundheit ausgerichtet sind.

Eine Präventionskultur prägen Wertvorstellungen, die sich mit der Zeit als bedeutsam erwiesen haben, von der Mehrheit der Betriebsangehörigen geteilt, als selbstverständlich angenommen und im Arbeitsalltag gelebt werden.

Eine sichtbare Präventionskultur äußert sich in all jenen **Verhaltensmustern und situativen Rahmenbedingungen**, die positive Beiträge zu Sicherheit und Gesundheit leisten.

Ziel des proSILWA-Prozesses ist es, in den teilnehmenden Betrieben eine Unternehmenskultur zu fördern, die die Vermeidung von Unfällen und berufsbedingten Erkrankungen als höchstes Ziel definiert. Da nicht nur die Minimierung von Gefährdungen zum Erhalten und Stärken der Gesundheit beiträgt, sondern auch das Aufdecken und Nutzen der vorhandenen Ressourcen, integriert der proSILWA-Ansatz auch die Gesundheitsförderung. Die folgende Abbildung spiegelt wider, welche Ebenen (unsichtbar, sichtbar, gelebt) mit dem Begriff der Präventionskultur eng in Verbindung stehen.

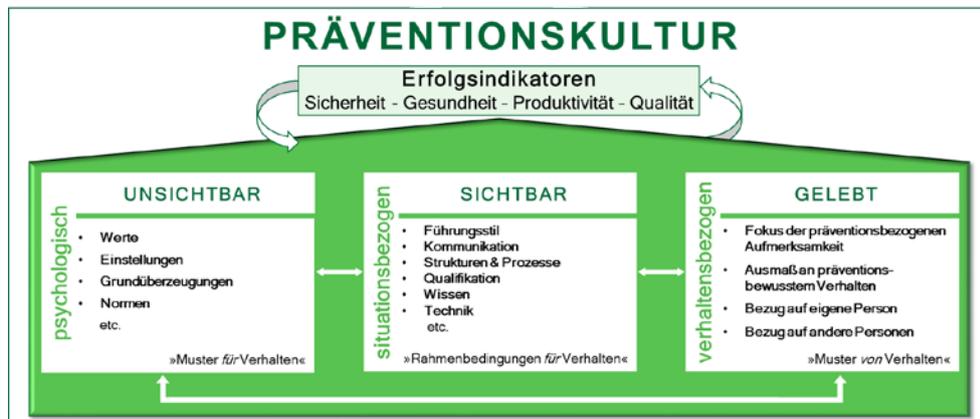


Abbildung 2. Ebenen und Inhalte der Präventionskultur.

[Link](#) zum Artikel „Präventionskultur“ (Jana Kampe, Edgar Kastenholz), erschienen in der Zeitschrift Forst & Technik (4, 2018)

[Link](#) zum Artikel „Präventionskultur in Klein- und Kleinstbetrieben“ (Jana Kampe, Carolin Kreil, Edgar Kastenholz), erschienen in der Zeitschrift praeview (1, 2018)

[Link](#) zum Konferenzbeitrag „Prävention als Teil des betrieblichen Wertesystems: Erfassung von Präventionskultur in Kleinen und Kleinstbetrieben“ (Jana Kampe), veröffentlicht in R. Trimpop, J. Kampe, M. Bald, I. Seliger, & G. Effenberger (Hrsg.), 20. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Voneinander lernen und miteinander die Zukunft gestalten!

[Link](#) zum Konferenzbeitrag „Präventionskultur multimodal erfassen und gestalten: Ergebnisse und Evaluation eines praxisnahen Konzepts“ (Jana Kampe, Henrik Habe nicht, Rüdiger Trimpop), veröffentlicht im Workshopband 20. Workshop Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Voneinander lernen und miteinander die Zukunft gestalten!

## Die Perspektive der Salutogenese

Für eine nachhaltige Kultur der Prävention ist es natürlich wichtig, den Blick auf die Faktoren zu richten, die Verletzungen und Krankheiten verursachen, und diese Faktoren und deren Folgen zu beseitigen – **Perspektive der Pathogenese**

Gleichermaßen ist der Blick auch auf die Faktoren zu richten, die als persönliche und betriebliche Ressourcen die Gesundheit fördern, und diese Faktoren zu fördern und zu stärken – **Perspektive der Salutogenese**.

**Beide Perspektiven werden in den proSILWA-Prozess integriert.** Bei der Situationsanalyse werden sowohl die vorhandenen Gefährdungen als auch die Ressourcen identifiziert – um Gefährdungen abzubauen und Ressourcen zu fördern.

Der Blick des klassischen Arbeitsschutzes ist vorwiegend auf Gefährdungen gerichtet. Dies entspricht der **Perspektive der Pathogenese**. Diese geht damit einher, dass gesundheitsgefährdende Aspekte der Arbeit aufgedeckt und abgebaut werden. Ein Beispiel hierzu: Bei der Situationsanalyse des Betriebs wird festgestellt, dass einige Beinahe-Unfälle aufgrund schlechter Kommunikationsmöglichkeiten bei der manuellen Holzernte passiert sind. Gemeinsam mit dem Unternehmer und den Mitarbeitern kann nun eine Lösung für diesen gesundheitsgefährdenden Aspekt „unzureichende Kommunikation bei der Holzernte“ gesucht werden. Der Betrieb entscheidet sich z.B. für die Einführung des Helmfunks, um so die Gefährdung, die von ‚unzureichenden Kommunikationsmöglichkeiten‘ ausgeht, zu minimieren.

Der Blickwinkel der **Salutogenese** ist darauf gerichtet, dass **gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Aspekte** der Arbeit aufgedeckt und gefördert werden. Auch hier ein Beispiel: Bei der Situationsanalyse könnte zeigen, dass das Betriebsklima recht gut ist und die Kommunikationswege einigermaßen kurz sind. . Mit einer Schu-

lung zur Förderung von positivem Kommunikations- und Führungsverhalten kann dieser Aspekt noch stärker gefördert werden – es wird also etwas Positives, das bereits vorhanden ist, gestärkt.

Basierend auf den Abhandlungen zur Salutogenese des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky lässt sich das Gefühl der Kohärenz beschreiben: wenn Personen ihre Umwelt als kohärent oder auch „stimmig“ wahrnehmen, so ist dies eine gesundheitsförderliche Situation. Eine solche kohärente Situation gilt es, in der Arbeitswelt der Personen zu gestalten und zu fördern. Wie die Abbildung XY zeigt, setzt sich das sogenannte Kohärenzerleben zusammen aus der erlebten **Handhabbarkeit**, der **Verstehbarkeit** und der **Sinnhaftigkeit** der Arbeit. Diese Bereiche werden im pro-SILWA-Ansatz besonders berücksichtigt.

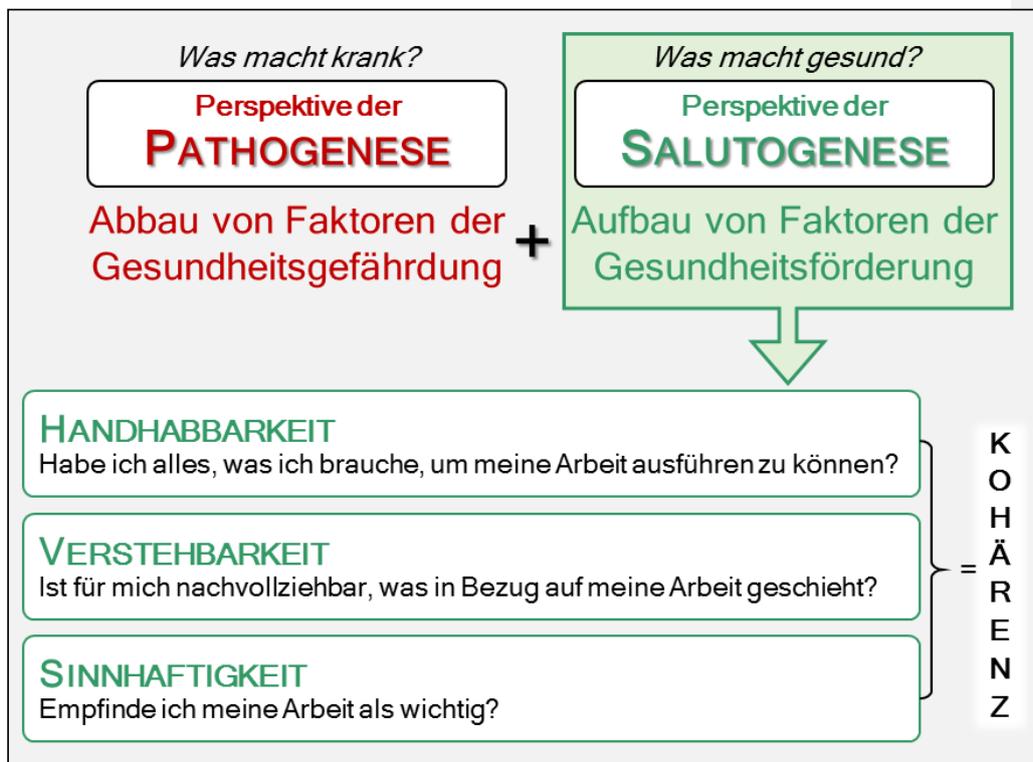


Abbildung 3: Arbeit, die Kohärenz erzeugt, ist gesundheitsförderlich

[Link](#) zum Artikel „Gesund im Wald“ (Jana Kampe, Edgar Kastenholz), erschienen in der Zeitschrift Forst & Technik (4, 2017)

[Link](#) zum Artikel „Gute Waldarbeit“ (Jana Kampe, Edgar Kastenholz), erschienen in der Zeitschrift Forst & Technik (5, 2017)

## Individuelle und organisationale Risikokompetenz

Waldarbeit ist gefährlich. Dabei ist es unumgänglich, dass Arbeitende auch f-in ge-fährliche Situationen kommen und diese auch aktiv aufsuchen müssen~~Risiken ein-gehen~~. Allgemein gilt für den Arbeitsschutz: Es ist nicht möglich, alle Risiken-Gefah-ren vollständig zu minimieren, da dann - realistisch betrachtet - gar keine Arbeit mehr stattfinden könnte. Vielmehr gilt es, Risiken zu erkennen und kompetent damit um-zugehen, damit Unfälle und Gesundheitsschäden vermieden werden. Risiken einzu-gehen bedeutet also immer, sowohl Chancen als auch Gefährdungen bestimmter

Kommentar [MUS2]: zu reduzieren und ...

Verhaltensweisen (z.B. Zeitgewinn vs. sicherem Vorgehen) so gegeneinander abzuwägen, dass ein Optimum zu erreicht wird und die Gefährdungen für Leib, Leben und Materialschäden so gering wie möglich zu halten sind.:

**Risikooptimierung:** Unter Risiko wird die Kombination von Höhe bzw. Schwere eines Schadens und seiner Eintrittswahrscheinlichkeit verstanden. D. h. je schwerer und wahrscheinlicher ein möglicher Schaden ist, umso mehr muss durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes die Eintrittswahrscheinlichkeit reduziert werden. Weniger sichere Arbeitsweisen können für den Betroffenen in der konkreten Situation durch Vorteile (Chancen, Nutzen) attraktiv sein. Der Nutzen muss dabei aus ganz unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Ein Nutzen eines mit einem höheren Risiko geprägten Arbeitsverfahrens kann beispielsweise wirtschaftlicher Natur (z.B. ein schneller erreichtes Arbeitsergebnis), sozialer Natur (z.B. Anerkennung durch die Kollegen), oder „hedonistischer“ Natur (z.B. Adrenalinschub) sein. Im betrieblichen Alltag sollte darauf hingearbeitet werden, einerseits Arbeitsaufgaben effizient zu erledigen, aber andererseits die dabei entstehenden Gefährdungen so gering zu halten, dass die Arbeitenden mit möglichst hoher Wahrscheinlichkeit gesund bleiben (und möglichst noch ihre Kompetenzen erweitern). Dies wird mit dem Begriff *Risikooptimierung* bezeichnet. Voraussetzung für risikooptimales Arbeiten ist eine hohe *Risikokompetenz* der tätigen Personen.

Häufig wird der Begriff *Risiko* im Arbeitsschutz auf die Gefahren reduziert. Weil jedoch nicht jede Gefahr bei der Arbeit vollständig abgewendet werden kann, ist es besonders wichtig, auch die Chancen, bzw. den Nutzen, von Risikoverhalten zu berücksichtigen. Der Nutzen muss dabei aus ganz unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Ein Nutzen eines mehr oder weniger gefährlichen Arbeitsverfahrens kann beispielsweise wirtschaftlicher Natur sein (z.B. ein schneller erreichtes Arbeitsergebnis), sozialer Natur (z.B. Anerkennung durch die Kollegen), oder „hedonistischer“ Natur (z.B. Adrenalinschub). Im betrieblichen Alltag sollte darauf hingearbeitet werden, einerseits Arbeitsaufgaben effizient zu erledigen, aber andererseits die dabei entstehenden Gefahren so gering zu halten, dass die Arbeitenden mit möglichst hoher Wahrscheinlichkeit gesund bleiben (und möglichst noch ihre Kompetenzen

**Kommentar [MUS3]:** Diesen Satz würde ich ändern. Vorschlag: Der Umgang mit Risiken erfordert ein Abwägen zwischen möglichen Chancen (z. B. Zeitgewinn, Aufwandsreduzierung) durch eine höhere Risikoakzeptanz und den Folgen von eingetretenen Unfällen.

**Formatiert:** Deutsch (Deutschland)

erweitern). Dies wird mit dem Begriff *Risikooptimierung* bezeichnet. Voraussetzung für risikooptimales Arbeiten ist eine hohe *Risikokompetenz* der tätigen Personen.

### **Individuelle Risikokompetenz:**

Für eine risikooptimierte Arbeitsweise müssen Mitarbeiter Risiken kompetent erfassen und entsprechend handeln. Hierzu muss die Arbeitssituation hinsichtlich möglicher Unfälle, ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit sowie möglichen Vorteilen durch die Reduzierung von Schutzmaßnahmen bewertet werden, um die Konsequenzen der Handlung möglichst genau abzuschätzen. Wichtig ist, neben einer hohen fachlichen Kompetenz zur Beurteilung der Schadensschwere und der Abschätzung der Wahrscheinlichkeit des Schadenseintritts, dass diese Einschätzung im Arbeitsalltag konzentriert und ohne Zeitdruck geschehen kann. Hierbei gibt es jedoch zahlreiche Fallstricke. Eine psychologische Falle stellen beispielsweise mentale Abkürzungen dar, sogenannten Heuristiken (z. B. es ist noch immer gut gegangen), die die Wahrnehmung verzerren. Diese Heuristiken müssen in ihren Grundzügen bekannt sein und berücksichtigt werden. Auch Persönlichkeitseigenschaften wie Risikoaffinität oder auch das soziale Umfeld spielen – neben vielen anderen Faktoren - dabei wichtige Rollen. Es muss auch beachtet werden, da es kaum standardisierte Arbeitsbedingungen gibt. Jede Situation ist anders und muss individuell beurteilt werden.

Für eine risikooptimierte Arbeitsweise müssen Mitarbeiter Risiken kompetent erfassen und entsprechend handeln. Hierzu muss die Arbeitssituation hinsichtlich Chancen und Gefahren bewertet werden, um die wahrscheinlichen Konsequenzen der Handlung möglichst genau abzuschätzen. Wichtig ist, neben einer hohen fachlichen Kompetenz, dass diese Einschätzung im Arbeitsalltag konzentriert und in Ruhe geschehen kann. Hierbei gibt es jedoch zahlreiche Fallstricke. Eine psychologische Falle stellen beispielsweise mentale Abkürzungen dar, sogenannten Heuristiken, die die Wahrnehmung verzerren. Diese Heuristiken müssen in ihren Grundzügen bekannt sein und berücksichtigt werden. Auch Persönlichkeitseigenschaften wie Risikoaffinität oder auch das soziale Umfeld spielen – neben vielen anderen Faktoren – dabei wichtige Rollen.

**Der risikokompetente Betrieb:** In einem risikokompetenten Betrieb sind die Voraussetzungen für die Kontrolle der Risiken gegeben. Es wird nicht nur eine *Sicherheitskultur* gelebt, sondern eine *Kultur des kompetenten Umgangs mit Risiken*. Chancen und Gefährdungen, die eine besonders riskante Arbeitshandlung leiten, werden bewusst wahrgenommen, abgewogen und möglichst unter Kollegen besprochen. Erst dann wird gehandelt. Im Anschluss an die Handlung wird erneut bewertet: Was hat gut geklappt? Was war zu gefährlich? So kann daraus im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung gelernt werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang zu beachten, dass eine Verminderung von Gefährdungen bei einem Arbeitsverfahren (z.B. durch verbesserte Technik) oft dadurch kompensiert wird, dass schneller oder weniger gefahrenbewusst gearbeitet wird.

**Risikokompensation:** Menschen passen ihr Verhalten an das wahrgenommene Risiko in einer Situation an, also an die Chancen und die Gefährdungen die dabei erlebt werden, sodass auf dem individuellen „Wohlfühlrisiko“ gearbeitet wird. Je stärker die Chancen wahrgenommen werden und je weniger die Gefährdungen im Fokus der Wahrnehmung stehen, desto weniger wird zu sicherem Verhalten tendiert, und umgekehrt. Werden bei der Arbeit Sicherheitsmaßnahmen umgesetzt, wie beispielsweise der Einsatz verbesserter PSA, sinkt die Wahrnehmung der Gefährdungen, was dazu führen kann, dass schneller und weniger umsichtig gearbeitet wird. Der Vorteil der verbesserten PSA wird von der arbeitenden Person so *kompensiert*, dass das wahrgenommene Risiko wieder das „Wohlfühlniveau“ erreicht. Der Nettonutzen der Sicherheitsmaßnahme wird also durch eine Anpassung des Arbeitsverhaltens reduziert.

Der proSILWA-Ansatz sieht vor, die individuelle und die betriebliche Risikokompetenz zu stärken und auf realistisch umsetzbare Maßnahmen hinzuwirken. Dieser Ansatz ist im Fokusthema „Sicherheits- und gesundheitsbewusstes Verhalten“ besonders bedeutsam.

--> ABBILDUNGEN?!

**von Jana @ Henrik: Begriffe Kompensation und Kompetenz nochmal herausstellen, ggfs. kleine Definitionsboxen, “Von der Sicherheitskultur zur**

**Präventionskultur“ / Verlinkung Termin beim KWF / Infoseite / als pdf speicherbar?**

## **Berücksichtigung der Gefährdungsbeurteilung**

Die Gefährdungsbeurteilung körperlicher und psychischer Belastungen stellt weitaus mehr dar als eine einmalige Analyse von Gefährdungsfaktoren - sie ist ebenfalls ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess, der - ähnlich dem proSILWA-Prozess - dem „Demingkreis“ Plan-Do-Check-Act (PDCA), also Planen-Tun-Überprüfen-Handeln folgt.

Zu unterscheiden sind die gesamtbetriebliche und die situative Gefährdungsbeurteilung. Im Rahmen des proSILWA-Prozesses wird bereits zu Beginn geprüft, ob und inwiefern Gefährdungsbeurteilungen bereits durchgeführt werden. Prinzipiell fördert proSILWA die Umsetzung und Verstetigung einer passgenauen Gefährdungsbeurteilung auf zwei Arten:

Der proSILWA-Prozess folgt im Grunde denselben Prinzipien wie eine Gefährdungsbeurteilung. Dadurch werden den teilnehmenden Betrieben die Schritte, Inhalte und Strategien ganz automatisch vermittelt. Die folgende Tabelle setzt die Phasen einer Gefährdungsbeurteilung (§ 3, Abs. 1 ArbSchG) in Bezug zum proSILWA-Prozess.

<b>Gefährdungsbeurteilung als Handlungskonzept im Betrieb</b>	<b>ProSILWA-Prozess</b>
Beurteilung der Arbeitsbedingungen	Selbstcheck (Unternehmer- und Mitarbeiterversion), Beratungsdialo mit proSILWA-ProzessbegleiterIn für Mehrperspektivenbeurteilung <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Arbeitsbedingungen</i></li> <li>✓ <i>Personenfaktoren</i></li> <li>✓ <i>externe Situation</i></li> </ul>
Ermittlung der gesundheitlichen Gefährdungsfaktoren	Interpretation der Fragebogenergebnisse durch proSILWA-ProzessbegleiterIn sowie im Rahmen des Beratungsdialogs <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Gefährdungsfaktoren</i></li> <li>✓ <i>Ressourcen</i></li> </ul>
Maßnahmen des Arbeitsschutzes ergreifen, Arbeitsbedingungen sicher, gesundheits- und menschengerecht gestalten	Im Rahmen des Beratungsdialogs, anschließend eigenverantwortlich durch den Betrieb mit Unterstützung durch proSILWA-ProzessbegleiterIn <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>passgenaue Maßnahmen finden</i></li> <li>✓ <i>Umsetzung planen</i></li> <li>✓ <i>Umsetzung begleiten</i></li> </ul>
Überprüfung der dauerhaften Wirksamkeit der Maßnahmen und Gestaltungsformen	Im Rahmen des Beratungsdialogs und bei Bedarf als separate Maßnahme: Evaluationskompetenz sicherstellen <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>passende Evaluationsformen auswählen, erstellen und nutzen</i></li> </ul>
Stetige Verbesserung der Arbeitsbedingungen	Stärkung einer Kultur der Prävention, die auf stetige Verbesserung ausgerichtet ist <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>stetige Verbesserung</i></li> <li>✓ <i>Verankerung in kulturellen Werten</i></li> </ul>
Beurteilen-Gestalten-Prüfen bzw. PDCA als kontinuierlicher Verbesserungsprozess	Frühzeitige Vermittlung der "aufwärtsgerichteten" Prozesshaftigkeit als Selbstverständlichkeit im betrieblichen Alltag <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Begleitung über Analyse und Umsetzung hinausgehend</i></li> <li>✓ <i>Sicherstellung der eigenständigen Fortführung des Prozesses</i></li> </ul>

## Teil 2    Bestandteile    und    Phasen    des    proSILWA-Prozesses

### Überblick

Der **proSILWA-Prozess** beginnt mit einer umfassenden, ganzheitlichen Analyse der aktuellen betrieblichen Situation. Diese Situationsanalyse berücksichtigt das gesamte System einschließlich der personellen, technischen, organisatorischen und betriebs-externen Faktoren. zusätzlich schließt die **Situationsanalyse** Aspekte der Gefährdungsbeurteilung (körperlicher und psychischer Belastung) mit ein. Dadurch können bereits zu einem frühen Prozess-Zeitpunkt Stärken und Entwicklungsbereiche identifiziert werden, die in direktem Zusammenhang mit dem körperlichen und psychischen Wohlbefinden der Betriebsangehörigen stehen. Die Situationsanalyse basiert auf Selbsteinschätzungs-Fragebögen und der externen Perspektive der proSILWA-Prozessbegleiterinnen und -begleiter.

Sie wird mit einem **Beratungsdialog** abgerundet, der letztlich den “Dreh- und Angelpunkt” der Analyse- und Planungsphase ausmacht. Der proSILWA-Ansatz hebt die förderlichen Aspekte eines persönlichen Austauschs auf Augenhöhe zwischen Beratern und Unternehmern (sowie deren Mitarbeitenden) besonders hervor. Nur im direkten Gespräch können persönliche Motive, unausgesprochene Bedürfnisse und Ziele herausgearbeitet und somit passgenaue Maßnahmen und Strategien entwickelt werden. Ergänzt um die quantitativen Daten aus den Fragebögen schafft der proSILWA-Prozess so eine **Maßnahmenplanung und -gestaltung**, die inhaltlich nicht nur betriebsindividuell ist, sondern durch die enge Einbindung der Beteiligten auch zu einer hohen Identifikation mit den vereinbarten Maßnahmen führt.

An die Ermittlung passender Maßnahmen schließt sich die die Definiition einer darauf aufbauenden, verbindlichen Vorgehensweisen an. . Dabei ist es im proSILWA-Verständnis besonders wichtig, sogenannte „Quick Wins“ (Schnelle Erfolge) zu berücksichtigen – Lösungen also, die leicht umsetzbar sind und eine sofort spürbare Wirkung erzielen. Solche Maßnahmen schaffen eine gute motivationale Basis für das weitere Vorgehen. Parallel zur Umsetzungsplanung sollte an dieser Stelle bereits

mitgedacht werden, mit welchen Mitteln die angedachten Maßnahmen evaluiert werden können. Sowohl der Umsetzungsprozess an sich als auch die nachhaltige Wirkung der Umsetzung sind hierbei von Interesse.

Im anschließenden proSILWA-Prozessschritt ‚**Umsetzung der Maßnahmen**‘, werden die aufgestellten Pläne in die Tat umgesetzt und dabei kritisch überprüft. Die Ergebnisse der **Überprüfung** werden im darauffolgenden Schritt genau beleuchtet, sodass – wiederum unter Beteiligung aller betrieblichen Akteure – erforderliche Anpassungen vorgenommen werden können. Die **kontinuierliche Verbesserung** als aufwärtsgerichtete Prozessspirale ergibt sich schließlich durch den Wiedereinstieg in den Prozess – in die nächste Runde sozusagen - nämlich mit einer Analyse der nun veränderten aktuellen Situation.



**Abbildung 4. Der proSILWA-Beratungsprozess: Analysieren, Planen, Umsetzen, Prüfen und Kontinuierlich verbessern.**

**Kommentar [MUS4]:** Das ist ungewöhnlich, a es im 4. Quadranten losgeht. Deshalb vielleicht in die Grafik noch Nummern einfügen, so das dises deutlich wird.

[Link](#) zum Artikel „Von der Erfassung bis zur kontinuierlichen Gestaltung: Präventionskultur im DIALOG“ (Jana Kampe, Carolin Kreil, Edgar Kastenholz), erschienen in der Zeitschrift praeview (1, 2018)

[Link](#) zum Artikel „Ziele setzen“ (Jana Kampe, Edgar Kastenholz), erschienen in der Zeitschrift Forst & Technik (6, 2018)

## 1. Situationsanalyse und Ergebnisrückmeldung

### Fragebogen zur aktuellen Situation im Betrieb

Der proSILWA-Fragebogen basiert auf den 13 Handlungsfeldern des ganzheitlichen Ansatzes (vgl. Abb. 1) „Spinnennetzes“. Diese Handlungsfelder wurden in einem mehrstufigen Verfahren (Expertendiskussionen, Praxistests, Anpassungen und wiederholten Expertengesprächen und erneuten Praxistests) in Aussagen-Formulierungen übertragen. Im Rahmen des Forschungsprojekts proSILWA (2016-2019) haben sich die Handlungsfelder des Spinnennetzes als überaus praxisrelevant erwiesen und stellen somit bedeutsame Gesprächs- und Gestaltungsthemen aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht dar. Für die Entwicklung war neben der Verständlichkeit der Formulierungen auch die Ökonomie des Verfahrens relevant, um einen effizienten Einstieg in den proSILWA-Prozess zu ermöglichen. Sowohl Fragebogennutzung als auch -auswertung sollten also möglichst wenig Zeit in Anspruch nehmen, ohne jedoch Einschränkungen der inhaltlichen und methodischen Qualität in Kauf zu nehmen. Der proSILWA-Fragebogen liegt in einer Unternehmer- und in einer Mitarbeiterversion vor. Die Aussagen in der Unternehmerversion werden anhand von zwei Inhaltsbereichen beurteilt: die subjektiv zugeschriebene **Wichtigkeit** und die **Zufriedenheit** mit der diesbezüglichen aktuellen Situation. Abbildung 5 zeigt eine Beispiel-Aussage aus dem Unternehmer-Fragebogen

	gar nicht		teils/ teils		sehr
<b>1. Offener und respektvoller Umgang</b>					
Wie wichtig ist Ihnen im Betrieb ein offener und respektvoller Umgang miteinander?	<input type="checkbox"/>				
Wie zufrieden sind Sie diesbezüglich mit der aktuellen Situation?	<input type="checkbox"/>				

**Abbildung 5: Beispiel-Aussage aus der Unternehmerversion des proSILWA-Fragebogens.**

Die Struktur des Fragebogens ist an den Bereichen *Personen*, *Organisation*, *Technik* und *externe Situation* orientiert. Ergänzt werden diese Aussagen um einen einseitigen Kurzfragebogen zu betrieblichen und arbeitsschutzbezogenen Strukturen.

Die Mitarbeiterversion ist inhaltlich sehr ähnlich aufgebaut, wobei sich Aussagenformulierung und Inhaltsbereich der Antwort im Vergleich zur Unternehmerversion unterscheiden (siehe Abbildung 6).

	gar nicht		teils/ teils		sehr
<b>1. Offener und respektvoller Umgang</b>					
Wie offen und respektvoll gehen Sie hier im Betrieb miteinander um?	<input type="checkbox"/>				

**Abbildung 6: Beispiel-Aussage aus der Mitarbeiterversion des proSILWA-Fragebogens.**

Hier wird aus Mitarbeiterperspektive nach der tatsächlichen Situation gefragt und nicht nach Wichtigkeit und Zufriedenheit. Damit bieten die beiden Versionen in Kombination die Möglichkeit, die Einschätzungen des Unternehmers sowie dessen Zufriedenheit mit der aktuellen Situation damit abzugleichen, wie Mitarbeiter die aktuelle Situation beschreiben – das birgt viel Potenzial für einen zielgerichteten Austausch im Rahmen des anschließenden Beratungsdialogs.

### **Bearbeitungsmöglichkeiten**

Die proSILWA-Fragebögen können von der Internetseite [www.prosilwa.de](http://www.prosilwa.de) heruntergeladen werden. Die Zugangsdaten für den passwortgeschützten Downloadbereich (Benutzername, Passwort) können durch Registrierung (Angabe von Name und E-Mail-Adresse) per E-Mail beim Kuratorium für Waldarbeit und Forsttechnik (KWF) e.V. angefordert werden.

**Im Downloadbereich stehen die proSILWA-Fragebögen in zwei verschiedenen Varianten zur Verfügung:**

**Variante 1: Excel-gestütztes Formular**

In der ersten Variante sind die proSILWA-Fragebögen als Excel-Datei umgesetzt. Eine Beantwortung der verschiedenen Fragen erfolgt direkt in dieser Excel-Version, ebenso wie eine kurze Ergebnisübersicht mit Abbildung des unternehmensspezifischen Spinnennetzes. Die Ergebnisse werden automatisch berechnet.

**Variante 2: Fragebogen als PDF-Dokument**

Die zweite Variante für die Unternehmensanalyse stellen die proSILWA-Fragebögen in Form von downloadbaren PDF-Dokumenten dar. Diese können entweder am PC über einen gängigen PDF-Reader mit den entsprechenden Tools markiert, oder ausgedruckt und dann per Hand bearbeitet werden. Eine direkte Auswertung der Fragen wie in der Variante 1 erfolgt nicht.

Nach Beantwortung aller Fragen können die ausgefüllten Fragebögen per E-Mail oder per Post an das KWF geschickt werden, welches die eingegangenen Daten an einen proSILWA-Prozessbegleiter zur weiteren Auswertung übermittelt. Die Kontaktdaten sind am Ende dieses Handbuchs zu finden.

**Beispiel Grafik Spinnennetz einfügen, am besten 2 x , 1 x vor Maßnahmen und einmal danach**

**Die folgenden Schritte werden von Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleitern unterstützt, die hierauf mit einer darauf ausgerichteten Qualifizierung vorbereitet worden sind.**

## 2. Vertiefende Ergebnisdiskussion und Maßnahmenplanung

Nach Einsendung der ausgefüllten Fragebögen erfolgt die Auswertung. Dabei werden, sofern dies noch nicht in der Excel-Version erfolgt ist, die Ergebnisse in das Spinnennetz übertragen. Diese Ergebnisse sind jedoch nicht selbsterklärend. Ab hier wird die Unterstützung des Prozesses durch proSILWA-Prozessbegleiter bedeutsam. Die nun folgenden Schritte sind geprägt von Partizipation, Reflexion und eigenverantwortlichem Mitgestalten eines kontinuierlichen Verbesserungs- und Veränderungsprozesses.

### Vorbereitung des Beratungsdialogs

Zunächst begutachtet eine proSILWA-Prozessbegleiterin oder ein -Prozessbegleiter die vorliegenden Ergebnisse. Hierzu gibt es ein Auswertungsmanual, das dem Prozessbegleiter dabei hilft, den Ergebnissen, die in Form von Zahlen vorliegen, inhaltliche Aussagen zuzuordnen. Erleichtert wird die Bewertung bestimmter Ergebniswerte mit Hilfe von vorbereiteten Textbausteinen. Basierend auf den nun vorliegenden Situationsbeschreibungen ist es dem proSILWA-Prozessbegleiter möglich, den anschließenden Beratungsdialog passgenau zu planen.

#### [Hier "Screenshot"-Ausschnitt aus Manual einfügen]

Dem Beratungsdialog sollte zudem ein strukturiertes Rückmeldetelefonat vorausgehen. Für dieses Rückmelde- und Terminfindungs-Gespräch gibt es einen Gesprächsleitfaden. Dieser empfiehlt die Schritte und Inhalte, die vor, während und nach dem Telefonat nötig sind, damit die Qualität des proSILWA-Prozesses gewährleistet ist. Im Rahmen der proSILWA-Qualifizierung wird vermittelt und praxisnah trainiert, wie der Gesprächsleitfaden angewendet werden soll.

#### [ggfs. Screenshot von Gesprächsleitfaden]

Im Rahmen dieses Gesprächs kann verabredet werden, dass auch die Mitarbeitenden Fragebögen ausfüllen, um so eine breitere Perspektive auf die aktuelle Situation zu erhalten. Auf das Rückmelde- und Terminfindungs-Gespräch folgt der eigentliche Beratungsdialog.

## **Beratungsdialog**

Der proSILWA-Beratungsdialog ist ein zielgerichtetes, reflektierendes Gespräch zwischen einem proSILWA-Prozessbegleiter oder einer –Prozessbegleiterin auf der einen Seite und dem Unternehmer oder der Unternehmerin (und bei Bedarf auch Mitarbeitenden) auf der anderen Seite. **Der Beratungsdialog ist der Dreh- und Angelpunkt des proSILWA-Prozesses.** Hier bilden die Ergebnisse des Fragebogens sowie die ersten Bewertungen aus dem Rückmeldetelefonat den Ausgangspunkt für einen reflektierenden Austausch über die betriebliche Situation und erforderliche oder gewünschte Verbesserungsmöglichkeiten. Die Haltung der Prozessbegleiterin oder des –begleiters ist hierbei die eines respektvollen Zuhörers, Fragenden und Verstehenden, der sich mit eigener Expertise unterstützend und begleitend einbringen kann. Der Unternehmer wird als Experte für den Betrieb betrachtet. Er ist der wichtigste Akteur bei der Aufdeckung der tatsächlich passenden Ansatzpunkte und Lösungsstrategien.

**Der Beratungsdialog ist ein Gespräch auf Augenhöhe.  
Dies setzt Kompetenzen voraus, deren Grundlagen  
durch die proSILWA-Qualifizierung vermittelt werden.**

Wie bereits bei der Analyse wird auch hier der Blick auf die bereits vorhandenen Ressourcen gelenkt. Es geht darum diese bestmöglich einzusetzen und zu entwickeln.

Für den Beratungsdialog liegt ebenfalls ein detaillierter Leitfaden vor, der die Beteiligten durch diesen relevanten Prozessschritt navigiert.

[ggfs. Ausschnitt aus Vertiefungsfragen-Katalog abbilden]

Neben der Diskussion über passende Maßnahmen und Strategien gilt es, Präventionsziele zu formulieren, die "smart" sind: **s**pezifisch, **m**essbar, **a**kzeptiert, **r**ealistisch und **t**erminiert. Die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele werden bestenfalls in Planungstabellen festgehalten.

Artikel verlinken "Ziele setzen"

### 3. Umsetzung von Maßnahmen und Evaluation

Im proSILWA-Prozess werden Präventionsmaßnahmen umgesetzt, die sich in der Praxis bereits als wirksam erwiesen haben. Es muss also nicht das Rad neu erfunden werden, sondern Unternehmen können auf eine Vielzahl guter und erprobter Maßnahmen zugreifen. Qualifizierte proSILWA-Prozessbegleiter haben einen Überblick und verfügen über weitgehende Informationen über diese und weiteren Maßnahmen, mit denen sie Unternehmen bei der Wahl geeigneter Maßnahmen beraten können.

#### Allgemeine Prinzipien

Bei der Ableitung, Planung und Umsetzung legt der proSILWA-Ansatz Wert auf bestimmte Prinzipien. Ein wesentliches Prinzip ist das der kontinuierlichen Verbesserung. Eine Maßnahme ist demnach nie „die eine und dauerhafte Lösung für alle Probleme“, sondern jeweils ein Baustein einer permanenten Förderung von gelebter betrieblichen Präventionskultur, die in allen Strukturen, Werten und Verhaltensweisen sichtbar wird. Eine Orientierung des betrieblichen Präventionshandelns an einem **kontinuierlichen Verbesserungsprozess** (KVP) sollte dabei stets auf adäquate **Präventionsziele** ausgerichtet sein. Das Thema Zielfindung, Zielformulierung und Zielkommunikation wird dabei besonders berücksichtigt (u.a. „smarte“ Ziele = **s**pezifisch, **m**essbar, **a**kzeptiert, **r**ealistisch und **t**erminiert).

Als integraler Aspekt des KVP ist auch das Thema **Evaluation** von Bedeutung. Die teilnehmenden Unternehmen erkennen die Wichtigkeit und die Ausgestaltung passender Evaluationsverfahren, und sie werden - je nach aktuellem Wissen, Können und Handeln in diesem Bereich - individuell unterstützt.

Ein weiteres wichtiges Prinzip in dieser Phase ist die Aufdeckung von „**Quick Wins**“ – Maßnahmen mit unmittelbarer Wirkung – die sich sofort umsetzen lassen und somit allen Beschäftigten zeigen, wie positiv Präventionsmaßnahmen wirken können. Je nach Ausgangssituation und somit Bedürfnissen können das beispielsweise veränderte Arbeitsabläufe, regelmäßige Teamgespräche oder Änderungen im Führungs- und Feedbackverhalten sein.

**Der proSILWA-Prozess ist ausgerichtet auf:**

- ✓ **Kontinuierliche Verbesserung**
- ✓ **Formulierung „smarter“ Präventionsziele**
- ✓ **Berücksichtigung einer passgenauen Evaluation von Maßnahmen und Strategien**
- ✓ **Aufdeckung und Umsetzung von „Quick Wins“**

### **Bedarfsgerechte Maßnahmen**

Im Folgenden werden einige der Maßnahmen vorgestellt, die im weiteren Verlauf des proSILWA-Prozesses umgesetzt werden können. Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmer zur Überzeugung kommen, dass eine solche Maßnahme den Bedarf des Betriebes trifft und dazu beitragen wird, die gesetzten Präventionsziele zu erreichen. Für diese Maßnahmen existieren Konzepte und Leitfäden für deren Umsetzung.

**Auch die Begleitung der Forstunternehmen bei der Umsetzung von Präventionsmaßnahmen ist eines der Themen in der proSILWA-Qualifizierung.**

- **SiGG – Sicherheits-Gesundheits-Gespräche**

Das SiGG ist ein im proSILWA-Projekt entwickeltes und erprobtes Workshopkonzept,

## proSILWA Sicherheits-Gesundheits-Gespräche

Workshopkonzept



Das Konzept definiert "10 Schritte zu mehr Sicherheit & Gesundheit", die Unternehmer und Mitarbeiter in hohem Maße mit einbeziehen und aktiv werden lassen (Prinzip der Partizipation). Unterstützt werden die Bestandteile des Workshops durch bewährte Methoden wie das „Z-Modell der Problemlösung“, die kollegiale Fallberatung sowie auflockernde, themenrelevante Praxisübungen. Kritische Selbstreflektion, systemisches Denken, die Verstetigung des Präventionshandelns sowie das Thema Evaluation werden in dem proSILWA-SiGG-Konzept besonders berücksichtigt.

- **Themenspezifische Fokusworkshops**

Sofern im Rahmen der Beratungsdialoge deutlich wird, dass spezifische Themenbereiche vertieft werden sollten, bieten sich Fokusworkshops an. Beispielthemen können hier u.a. sein:

- (Situative) Gefährdungsbeurteilung
- Kommunikation, Gesprächsführung, Zusammenarbeit

- Führung
- Unternehmenskultur
- Sicherheit & Gesundheit / Präventionskultur
- Leitbildentwicklung

Zu einigen dieser Fokusthemen wurden in den praktischen Erprobungen im Rahmen des proSILWA-Forschungsprojekts bereits Workshops konzipiert, durchgeführt und evaluiert.

- ***Individuelles Coaching***

Ein persönliches Coaching bietet sich dann an, wenn Einzelpersonen im Betrieb, nicht selten der Unternehmer oder die Unternehmerin selbst, eine besondere Begleitung für ein spezielles Thema oder auch einen Themenkomplex nutzen möchte. Das kann beispielsweise das Führungsverhalten und die Kommunikation betreffen oder auch das Thema "Selbstfürsorge - Selbstausbeutung", oder auch eine anstehende Betrieb-sübergabe. Besonders effektiv ist in solchen Fällen eine Begleitung der Person in ihrem beruflichen Alltag durch einen Coach. Der Coach begleitet und unterstützt die zu coachende Person während des beruflichen Handelns, sodass Rückmeldungen und Empfehlungen zum Verhalten direkt und unmittelbar erfolgen und integriert werden können (diese Methode wird "Coaching/Training-on-the-job" genannt). Bei sehr persönlichen Themen bietet sich auch ein sogenanntes "Coaching-off-the-job" an, das abseits des Berufsalltags stattfindet und ein persönliches, fokussiertes Vier-Augen-Gespräch darstellt.

- ***Entwicklung von Managementsystemen: u.a. Arbeitsschutz, Mobilität***

Die Entwicklung und Implementierung nachhaltiger Managementsysteme unterstützt Betriebe dabei, ihre Präventionsziele und die entsprechenden Maßnahmen in den Strukturen und Prozessen zu verankern. Im Rahmen des proSIWLA-Forschungsprojektes wurden Betriebe dabei begleitet und beraten, bedarfsorientierte Organisationskonzepte für den Arbeitsschutz und die berufsbedingte Mobilität zu entwickeln. Besonders das Thema berufsbedingte Mobilität und die mit häufigen und

langen Autofahrten verbundenen Gefährdungen wird in vielen Unternehmen wenig beachtet.

- **Organisationsentwicklung**

Nicht immer genügt es, einzelne Maßnahmen oder Maßnahmenpakete umzusetzen - mitunter sind umfangreichere Schritte erforderlich. Der proSILWA-Ansatz erfordert grundlegende Kompetenzen der Prozessbegleiter in dem Thema "Change Management" - d.h., Veränderungsprozesse in Unternehmen verstehen sowie diese unterstützen und mitgestalten zu können. Im besten Falle geht mit einem -ob schrittweise oder - organisationalen Wandel eine *Kulturentwicklung* einher. Bei einem kompetent begleiteten organisationalen und kulturellem Wandel gilt es, bestimmte Schritte zu berücksichtigen und parallel die bekannten „Stolperfallen“ zu umgehen.

**In Anlehnung an den Managementberater John P. Kotter lassen sich acht erfolgskritische Phasen beschreiben. Diesen stehen oft typische Gedankenfehler gegenüber.**

- 1. Die Dringlichkeit der Veränderung muss bewusst sein (Gedankenfehler: "So wichtig ist es nun auch wieder nicht, etwas zu verändern.")**
- 2. Ein wirkungsvolles Veränderungsteam muss erstellt werden (Gedankenfehler: "Das macht einfach die Geschäftsführung. / Das machen ein paar Mitarbeiter.")**
- 3. Eine klare, prägnante Vision muss entwickelt werden (Gedankenfehler: "Laufen wir einfach erst mal drauf los!")**
- 4. Die Vision muss allen Betriebsangehörigen glaubwürdig vermittelt werden (Gedankenfehler: "Ein kurzes Rundschreiben sollte genügen.")**
- 5. Hürden müssen aktiv beseitigt werden (Gedankenfehler: "Hoffen wir mal, dass sich Widerstände gegen die Veränderung irgendwie in Luft auflösen.")**
- 6. Kurzfristige Erfolge („Quick Wins“) müssen geschaffen werden (Gedankenfehler: "Konzentrieren wir uns erst mal nur auf die langfristigen Strategien.")**

7. Auf bestehenden Erfolgen muss weiter aufgebaut werden (Gedankenfehler: "Erste Erfolge bedeuten, dass wir es schon geschafft haben und am Ziel sind!")
8. Neue Ansätze müssen in der *Kultur* verankert werden (Gedankenfehler: "Unsere Kultur bleibt aber auf jeden Fall exakt so wie früher!")

### Neubewertung auf Basis der Evaluationsergebnisse und Verstetigung

Zur Bewertung des Erfolgs des proSILWA-Prozesses findet nach einem angemessenen Zeitraum eine Evaluation statt. In einem strukturierten Gespräch ermitteln Unternehmer und Prozessbegleiter ob und wie die geplanten Maßnahmen umgesetzt wurden. Hinterfragt wird, welche Faktoren die Umsetzung gefördert oder gegebenenfalls behindert haben. Es entsteht ein Eindruck darüber, in welche Richtung sich die Präventionskultur des Unternehmens verändert hat. Diese Evaluation entspricht dem „Check“-Schritt des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

Im Idealfall ergeben sich aus dem Evaluationsgespräch weitere Ansätze zur Verbesserung der Präventionskultur.

**Hier könnte auch die Wirkungskettendokumentation als Beispiel kommen**

### Unterstützende Werkzeuge

Um den Beratungsdiallog und die nachfolgenden Schritte optimal zu unterstützen, wurde im Rahmen des proSILWA-Forschungsprojekts ein branchenspezifischer Maßnahmenkatalog erstellt, der sich an den 13 Handlungsfeldern des Spinnennetzes orientiert. Dieser **proSILWA-Maßnahmenkatalog** wird proSILWA-Prozessbegleitern (als printbares Dokument) bereitgestellt, nachdem sie im Zuge der Qualifizierung in Inhalten und Anwendung geschult worden sind.

Ergänzend wurde als Onlineplattform der **proSILWA-Leitfaden** entwickelt. Dieser dient als Orientierung und Wegweiser durch das proSILWA-Spinnennet

Im Leitfaden sind nun je Gestaltungsbereich passende Informationen, Videos, Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen sowie Links gelistet, die Betriebe unter-

stützen, mehr zu Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung zu erfahren und sich branchenspezifisch und branchenübergreifend zu informieren.

The screenshot shows the 'proSILWA Leitfaden' website interface. At the top left is the logo 'proSILWA Leitfaden'. A search bar with the placeholder 'Suchbegriff' is located at the top right. Below the search bar are two buttons: 'Informationen zum ProSILWA Leitfaden' and 'ProSILWA Analyse-Tool'. The main content is organized into four columns:

- PERSON (orange header):**

Die folgenden fünf Untersuchungsaspekte beziehen sich auf Personen in Ihrem Unternehmen, also die Mitarbeiter und die Führungskräfte selbst. Das heißt zum Beispiel: Was denken die Leute? Was motiviert sie und wie verhalten sie sich?

  - Motivation und Einstellungen
  - Qualifikation
  - Sicherheitsbewusstes Verhalten
  - Führung und Kommunikation
  - Wissen
- ORGANISATION (blue header):**

Die folgenden vier Untersuchungsaspekte beziehen sich auf verschiedene Themen, die im Unternehmen auf eine bestimmte Art und Weise organisiert werden können. Das heißt zum Beispiel, dass Strukturen, Abläufe und Verantwortungen festgelegt und umgesetzt werden.

  - Arbeitsorganisation
  - Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz
  - Betriebliche Gesundheitsförderung
  - Berufsbedingte Mobilität
- TECHNIK (grey header):**

Dieser Inhaltsbereich umfasst zwei Untersuchungsaspekte: die vorhandene Technik im Unternehmen und die Bereitschaft, in technische Anschaffungen und Wartungen zu investieren.

  - Technische Arbeitsmittel
  - Investitionen
- EXTERNE SITUATION (yellow header):**

Zu diesem Inhaltsbereich zählen situative Einflussfaktoren, die außerhalb des eigenen Unternehmens liegen. Er umfasst die folgenden Untersuchungsaspekte:

  - Kommunikation extern
  - Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

## **Teil 3            Zusammenfassung und Ausblick**

### **Handlungsempfehlungen für die Umsetzung des proSILWA-Prozesses**

#### **Unternehmen**

Unternehmen, die an der Umsetzung des proSILWA-Prozesses interessiert sind, können in einem ersten Schritt die Analyse ihres Unternehmens mit dem „Selbstcheck“ durchführen. Wo dieser zu finden ist, und wie dies gemacht wird, ist ausführlich in Teil 2 vorgestellt. Für die gemeinsame Auswertung und Besprechung der Ergebnisse des Selbstchecks stehen proSILWA-Prozessbegleiter zur Verfügung. Diese können über die Internetseite [www.proSILWA.de](http://www.proSILWA.de) oder durch direkten Kontakt zu den Partnern des proSILWA-Projekts erreicht werden.

#### **Prozessbegleiter**

Der proSILWA-Prozess erfordert, dass Prozessbegleiter und Prozessbegleiterinnen mit den Grundhaltungen vertraut sind und diese auch ihrem Handeln in der Zusammenarbeit mit Unternehmen zugrunde legen. Darüber hinaus beinhaltet die Prozessbegleitung einige elementare Kommunikationstechniken, die für den proSILWA-Prozess wesentlich sind. Daher soll die proSILWA-Prozessbegleitung von Personen geleistet werden, die die dafür notwendigen Kompetenzen durch eine Qualifizierung durch proSILWA-Partner erworben haben.

Wer Interesse daran hat, sich in der proSILWA-Prozessbegleitung zu engagieren, kann alle hierzu notwendigen Informationen und mögliche Trainingstermine beim Kuratorium für Waldarbeit und Forsttechnik (KWF) in Erfahrung bringen.

## Multiplikatoren

proSILWA setzt dort an, wo Unternehmen aus Eigeninitiative oder durch Anregung anderer Akteure Handlungsbedarf zur Verbesserung von Sicherheit und Gesundheit erkennen und sich auf den Weg machen, schrittweise die jeweils passenden Maßnahmen umzusetzen. So können Präventionsberater der Versicherungsträger, Auditoren in der Unternehmenszertifizierung und Qualitätsbeauftragte der Auftraggeberseite Handlungsbedarf erkennen und Hinweise zur Verbesserung geben. Die Umsetzung ist allerdings immer den Unternehmerinnen und Unternehmern überlassen. Bei diesem nächsten wichtigen Schritt kann und möchte proSILWA Unternehmen begleiten.

**Der proSILWA-Prozess ist eine zielgerichtete Ergänzung der Präventionsarbeit anderer Akteure, wie der gesetzlichen Unfallversicherung und der Sicherheitsfachkräfte. proSILWA wird diese Präventionsansätze nicht ersetzen sondern unterstützen. proSILWA ist auch kein neues oder alternatives Zertifikat für Unternehmen, sondern bildet einen Baustein von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, welche auch die Unternehmenszertifizierungen anstreben.**

## proSILWA-Projektteam

Die Partner des proSILWA-Projekts unterstützen und fördern die Umsetzung der Projektergebnisse – den proSILWA-Prozess – in der Forstunternehmerbranche. Sie sind Ansprechpartnerinnen und –partner für Unternehmen, die in den Prozess einsteigen möchten, und sie beraten und qualifizieren Personen, die sich in der Prozessbegleitung engagieren möchten.

**Die zentrale Anlaufstelle ist das Kuratorium für Waldarbeit und Forsttechnik (KWF) e.V.. Ansprechpartner dort sind:**

**Dr. Edgar Kastenholz, 06078 785 25, edgar.kastenholz@kwf-online.de**

**Dr. Andrea Teutenberg, 06078 785 51, andrea.teutenberg@kwf-online.de**

## Das proSILWA-Team

Kuratorium für Waldarbeit und Forsttechnik (KWF) e.V.  
Projektleitung: Prof. Dr. Ute Seeling  
Fachressort Arbeitssicherheit & Qualifizierung:  
Joachim Morat, Dr. Andrea Teutenberg  
Projektkoordination: Dr. Edgar Kastenholz  
edgar.kastenholz@kwf-online.de

Friedrich-Schiller Universität Jena  
Lehrstuhl Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie  
Prof. Dr. Rüdiger Trimpop  
Projektmitarbeiter: Jana Kampe, Henrik Habenicht

TU Dresden, Fakultät Maschinenwesen  
Professur für Arbeitswissenschaft  
Prof. Dr. Martin Schmauder  
Projektmitarbeiter: Karl Klöber, Caroline Kreil

Gütegemeinschaft Wald- und Landschaftspflege (GGWL e.V.)  
Vorsitzender: Klaus Wiegand  
Projektmitarbeiterin: Monika Niemeyer

Forstunternehmen Reith  
Dietmar Reith, Julian Reith  
Projektmitarbeiter: Michael Dütsch

Projektlaufzeit: 1. Juni 2016 bis 30. September 2019

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung**

proSILWA wurde im Rahmen des Förder-  
schwerpunktes „Präventive Maßnahmen für die  
sichere und gesunde Arbeit von morgen“ durch  
das BMBF und im FuE-Programm 'Zukunft der  
Arbeit' als Teil des Dachprogramms 'Innovationen  
für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit  
von morgen' gefördert und vom Projektträger  
Karlsruhe (PTKA) betreut.